



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-قالمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:

أ.د/ حواوسة جمال

إعداد الطالبتين:

غلام رميساء

سيساوي ليليا

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	المؤسسة
بوشارب خالد	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا	جامعة قالمة
حواوسة جمال	أستاذ التعليم العالي	مؤظرا	جامعة قالمة
قريد سمير	أستاذ محاضر-أ-	مناقشا	جامعة قالمة

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



### شكر وتقدير

بداية نشكر الله عز وجل على فضله ونعمته التي لا تعد ولا تحصى.  
نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بإتمامنا هذا البحث ونسأله مزيدا من النجاح  
والتوفيق في نجاحات مقبلة بإذنه تعالى ثم نتوجه بخالص الشكر والعرفان  
والامتنان لأستاذنا الفاضل والمشرف الأستاذ: "حواصة جمال" الذي أشرفه  
على هذا البحث بتوجيهاته ودعمه له منا كل الثناء وله من الله كل الجزاء، مصداقا لقول رسول  
الله صلى

الله عليه وسلم " من استغذاكم فأعينوه،

ومن سألكم بالله فأعطوه، ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع لكم معروفًا فكافئوه، فإن لم تجدوا

ما تكافئوه فادعوا له حتى تدرن أنكم كافتموه"

نشكر كذلك كافة أساتذة قسم علم الاجتماع الذين وافقونا خلال مشوارنا الدراسي.

رميماء - ليليا



## الإهداء

الحمد لله قبل كل شيء، الذي أحرمني، والذي لولاه لما وصلت إلي ما كنته أصبو إليه، بعد مشوار دراسي طويل ومتواصل، سبحانه وتعالى جلت أسماؤه وعظم شأنه، وبعد كل هذه الليالي الصعبة والأعواء.

أهدي ثمرة جهدي إلي التي ربنتني وخصتني من أجلي دون كل أو مل إلى القلب الكبير الذي شملني باسمي آيات الحب والحنان.

إلى الغالية أمي الحبيبة "مريم" أطال الله في عمرها وأدامها الله فوق رؤوسنا.

إلى من رحل عن الدنيا دون وداع ولا رجعة

إلى من غطى التراب جسده وحرمني الدهر من نبرات صوته

إلى من غاب عن عيني وبقي في قلبي

إلى من نفض اسمه في روعي وكلماته في عروقي

إلى العزيز علي قلبي أبي "اسماعيلين" رحمه الله وأسكنه جنات الفردوس... آمين

والممني الصبر على فراقه.

إلى من كانوا سنداً لي في الحياة، إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأصدقاء والزلاء وكل من مد يد العون.

وهيحاء

## الإهداء

مع خالص حبي وتقديري أهدي ثمرة جهدي إلى والدي العزيزين.  
إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس والدي الغالية  
إلى أبي الغالي الذي لا أوفيه حقه ولن أرد له فضله وتعبه مما فعلت، أطال الله في  
عمرهما.

إلى إخوتي سدي ورفقاء دربي إلى جميع صديقاتي ،  
إلى كل من قاسمت معهم أعباء العمل وناصتهم معهم الوقت والجهد،  
وأهداء خاص إلى جميع أساتذتنا.

ليلى

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	الملخص
01	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام
04	تمهيد
05	أولاً- الإشكالية
09	ثانياً- مبررات الدراسة
09	ثالثاً- أهمية الدراسة
09	رابعاً- أهداف الدراسة
10	خامساً- مفاهيم الدراسة
13	سادساً- الدراسات السابقة
16	خلاصة
	الفصل الثاني: النزاعات العمالية في المؤسسة
18	تمهيد
19	أولاً- أنواع النزاع العمالي
19	1- نزاعات العمل الفردية
19	2- نزاعات العمل الجماعية
20	ثانياً- أسباب النزاع العمالي
20	1- الأسباب المادية الاقتصادية
20	2- الأسباب الاجتماعية والنفسية
22	3- الأسباب التنظيمية
22	4- الأسباب الفيزيائية
23	ثالثاً- مقومات النزاع العمالي
23	1- المصلحة الجماعية
23	2- السمة الجماعية

24	رابعاً - مظاهر النزاع العمالي
24	1- الحد من الإنتاجية
24	2- التغيب
25	3- التخريب
25	خامساً - مراحل النزاع العمالي
25	1- مرحلة النزاع الكامن أو الحقيقي
25	2- مرحلة النزاع المدرك
26	3- مرحلة الشعور بالصراع
26	4- مرحلة النزاع العلني
26	5- مرحلة ما بعد النزاع العلني
26	سادساً - آثار النزاع العمالي
26	1- الآثار الإيجابية
27	2- الآثار السلبية
27	سابعاً - كيفية إدارة وحل النزاعات في منظمة العمل
27	1- حل المشكلات
27	2- أهداف المرؤوسين (المشتركة)
28	3- توسيع المواد
28	4- التوافق والتكامل
28	5- الحل الوسيط
28	6- استخدام الإكراه بالقوة
29	ثامناً - تطور نزاعات العمل في الجزائر
29	1- الإضرابات العمالية
30	2- نزاعات العمل الفردية
31	خلاصة
	الفصل الثالث: النزاعات الفردية والنزاعات الجماعية في المؤسسة
33	تمهيد
34	أولاً - النزاعات الفردية في المؤسسة
34	1- أنواع النزاعات الفردية
39	2- مسببات النزاعات الفردية



39	3- عناصر المنازعة الفردية
40	4- طرق تسوية نزاعات العمل الفردية في المؤسسة
46	ثانيا- النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة
46	1- أنواع النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة
48	2- أسباب النزاعات العمالية الجماعية
48	3- شروط قيام النزاع العمالي الجماعي
50	4- آثار النزاعات العمالية الجماعية
51	5- طرق تسوية نزاعات العمل الجماعية
58	ثالثا- التمييز بين النزاع الفردي والنزاع الجماعي
60	خلاصة
	الفصل الرابع: المداخل النظرية في دراسة نزاعات العمل
62	تمهيد
63	أولا- نظرية الصراع
64	ثانيا- نظرية العلاقات الإنسانية
65	ثالثا- نظرية الإدارة العلمية
67	رابعا- نظرية اتخاذ القرار
71	خلاصة
	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية
73	تمهيد
74	أولا- الإجراءات المنهجية للدراسة
74	1- منهج الدراسة
74	2- أدوات جمع البيانات
76	3- مجالات الدراسة
77	4- عينة الدراسة
78	ثانيا- تحليل البيانات وتفسيرها
78	1- خصائص عينة الدراسة
81	2- بيانات خاصة بظروف العمل داخل المؤسسة
85	3- بيانات خاصة باتخاذ القرارات لدى العمال وعلاقتها بنزاعات العمل
86	4- بيانات خاصة بالأجر ونزاعات العمل

89	5- بيانات خاصة بالترقية داخل المؤسسة وعلاقتها بالنزاعات
92	ثالثا- النتائج العامة
95	خاتمة
97	قائمة المصادر والمراجع
103	الملاحق

# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	78
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	78
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	79
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	79
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طريقة التوظيف	80
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	80
07	يوضح مدى ملائمة ظروف العمل داخل المؤسسة	81
08	يوضح مدى رضا العامل عن عمله داخل المؤسسة	82
09	يوضح مدى تركيز العامل في عمله	82
10	يوضح مدى الرغبة في الذهاب إلى العمل	83
11	يوضح ما إذا كان العامل يحاول خلق مشاكل للتوقف عن العمل	83
12	يوضح مدى وجود نزاع داخل المؤسسة ونوعه	84
13	يوضح مدى تدخل الإدارة عند حدوث نزاع	84
14	يوضح مدى مشاركة العاملين للرئيس في اتخاذ القرارات	85
15	يوضح مدى إعطاء العامل فرص للتعبير عن آرائه	85
16	يوضح ما إذا كان عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار يخلق نزاعات داخل المؤسسة	86
17	يوضح مدى رضا العامل عن راتبه مقابل أتعابه	86
18	يوضح ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العامل يكفي لتكملة الشهر	87
19	يوضح مدى تناسب الأجر مع المؤهل العلمي	88
20	يوضح مدى تقاضي العامل لأجر أثناء قيامه بأعمال إضافية	88
21	يوضح مدى بقاء العامل في المؤسسة في حالة إيجاد أجر أفضل في مؤسسة أخرى	89
22	يوضح مدى تقديم المؤسسة لتقديرات مادية للعمال في حالة حصولها على أرباح	89
23	يوضح مدى وجود ترقيات في المؤسسة	90
24	يوضح نظام الترقيات الذي تسير عليه المؤسسة	90
25	يوضح مدى وجود نزاعات بسبب الترقية داخل المؤسسة	90
26	يوضح مدى وجود نزاع بين العمال والإدارة	91

91	يوضح مدى وجود حساسيات بين العمال إذا تم ترقية عامل دون آخر	27
92	يوضح الحلول المقترحة التي يمكن للمؤسسة اتخاذها لتسوية النزاعات بين العمال	28

## ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية"، حيث أجريت بمؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز بولاية قالمة على عينة قوامها 70 عاملاً، وقد هدفت إلى محاولة الكشف عن واقع النزاعات العمالية داخل المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ننجزها فيما يلي:

كشفت نتائج الدراسة عن الأسباب الرئيسية لحدوث النزاعات العمالية داخل المؤسسة في ظروف العمل الغير ملائمة وعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة مع نقص الأجر الذي لا يعكس مجهود العامل، إضافة إلى الترقية التي تعتبر من أهم الأسباب لنشوب النزاعات نظراً لغياب العدالة فيها.

توصلت نتائج الدراسة إلى أهم الحلول التي اقترحها العمال لفض النزاعات داخل مؤسستهم تمثلت في العدالة والمساواة بين العمال، تفعيل أداة الحوار بين العمال والإدارة، العدالة في الترقيات، المشاركة في اتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** النزاع، النزاع العمالي، النزاع الفردي، النزاع الجماعي.

## Summary :

This study came under the title “Individual and collective labor disputes in the algerian enterprise”, which was conducted at the Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Corporation in the Wilayat of Guelma on sample of 70 workers. The following:

The results of the study revealed the occurrence of labor disputes within the institution in the Inappropriate working conditions and the lack of workers participation in making decisions related to the institution with a lack of wages that does not reflect the worker’s effort, in addition to promotion, which is one of the most important reasons for the outbreak of conflicts due to the lack of justice in it.

The results of the study reached the most important solutions proposed by workers to resolve disputes within their organization, which were represented in justice and equality between workers, activating the dialogue tool between workers and management, justice in promotions, participation in decision-making.

## Key words:

Dispute- labor dispute- individual conflict- collective conflict.

مقدمة

يعتبر العمل ظاهرة إنسانية نظرا لما يحققه من مختلف الإشباعات، فهو أساس التقدم والتطور للمجتمعات فالعمل مرتبط وجوده بوجود الإنسان فباعتباره كائن اجتماعي له معتقدات وقيم ومعايير تحكمه وتضبطه في معاشه اليومي، لكن تختلف عليه تلك القيم والمعتقدات من ناحية التنظيمات والعلاقات العملية القائمة أساسا على العلاقات المهنية.

ولا شك أن هذه العلاقات تتخللها مجموعة من النزاعات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، فظهور تلك النزاعات مرتبط بمطالب مهنية واجتماعية واقتصادية، فالنزاع هو من أبرز الوسائل التي يلجأ إليها الفاعلون للتعبير عن مختلف مطالبهم ومشكلاتهم وتطلعاتهم لإيجاد مختلف الحلول التي تساعدهم على قيامهم بمختلف مهامهم.

وحلول تلك النزاعات تكون مبنية على أسس ودية وقانونية والتي من خلالها يتم تبني تلك النزاعات وحلها، وعليه جاءت دراستنا حول نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية، حيث احتوت على خمس فصول:

الفصل الأول تمثل في الإطار العام للدراسة تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وأسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها، وأهم المفاهيم والمصطلحات التي ظهرت خلال الدراسة وأيضا الدراسات السابقة. أما الإطار النظري فتمثل في ثلاثة فصول، الفصل الأول تحت عنوان النزاعات العمالية في المؤسسة، واحتوى على أنواع النزاع العمالي وأسبابه ومقوماته والآثار المترتبة عنه، وأخيرا كيفية تسوية وحل هذه النزاعات.

أما الفصل الثاني، تحت عنوان النزاعات الفردية والجماعية في المؤسسة فقد تناولنا فيه شقين الأول يتمثل في النزاعات الفردية في المؤسسة أنواعها، أسبابها، وإجراءات تسويتها. أما الشق الثاني فتمثل في النزاعات الجماعية في المؤسسة تناولنا فيه أنواع النزاعات الجماعية وأسبابها وشروط قيامه والآثار المترتبة عنه، وأخيرا طرق التسوية.

أما فيما يخص الفصل الثالث والذي يحمل عنوان المداخل النظرية في دراسة نزاعات العمل والتي تطرقنا فيها إلى أهم المقاربات السوسولوجية التي درست موضوع النزاعات وهي نظرية الصراع، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الإدارة العلمية، وأخيرا نظرية اتخاذ القرار.

أما الفصل الخامس والأخير فجاء بعنوان الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية، حيث بدأنا هذا الفصل بوضع جملة من الإجراءات المنهجية لدراستنا، حددنا من خلالها مجتمع الدراسة وعينته، وأدوات جمع



البيانات، وفي العنصر الثاني من هذا الفصل تناولنا تحليل البيانات وتفسيرها من خلال دراسة خصائص العينة. وأخيراً، وضعنا جملة من النتائج والاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري والجانب الميداني.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً- الإشكالية

ثانياً- مبررات الدراسة

ثالثاً- أهمية الدراسة

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- مفاهيم الدراسة

سادساً- الدراسات السابقة

خلاصة

## تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي، إذ لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسته إلا بوجود مجموعة من التساؤلات التي أثارت في نفسه حيرة والتي تقتضي محاولة الإجابة عنها في حدود موضوعية.

وفي هذا السياق، سيتم التطرق في هذا الفصل لإشكالية الدراسة ومبرراتها وأهميتها وأهدافها، مع تحديد المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا الدراسات السابقة.

## أولاً- الإشكالية:

تعد الثورة الصناعية منعرجاً حاسماً وهاماً، في تكوين علاقات العمل وتنظيمها، وهذا التنظيم والتطور الحاصل في علاقات العمل، كله نتيجة التحولات والافرازات التي طرأت على البشرية وعلى المجتمعات عامة، من العالم الريفي القديم إلى عالم المدن المتشعبة، ومن العمل اليدوي إلى الآلة، ومن الزراعة إلى الصناعة، ونحو المدن الكبرى الصناعية التي تركز فيها السلطة والإنتاج أو ما يعرف بنمو حضارة المدينة الرأسمالية، وفي ذلك الوقت كانت تنشأ طبقة العمال، وتتوسع وعلى جانب آخر يشتد الصراع بين الطرفين (العامل - صاحب العمل)، حيث أن علاقات العمل غير متكافئة تماماً بين مالك لوسائل الإنتاج، ومن لا يملك سوى قوة عمله، وقد قسم المجتمع إلى طبقتين هما الطبقة البرجوازية والطبقة العمالية.<sup>1</sup>

وأمام هذه الأوضاع فإن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائماً إلى الانسجام أو الاتفاق والتعاون، قد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض القضايا والأمور، مما يولد النزاع ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع أو قضية معينة.<sup>2</sup>

وتشير ظاهرة نزاعات العمل نقاشاً حاداً في مختلف الدوائر العلمية نظراً لأهميتها وارتباطها بالبناء التنظيمي والفرد والمجتمع على حد سواء، وبالتالي، فإن النزاعات الفردية والجماعية باعتبارها تشكل بعداً تنظيمياً قد حظيت باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية إلى جانب المشتغلين في ميدان الصناعة وغيرها، كما حظيت باهتمام بالغ من طرف علماء الاجتماع والتنظيم كونه من الظواهر المرتبطة بالبناء التنظيمي وتؤثر سلباً أو إيجاباً فيه، كونه يضم أعداد هائلة من الموارد البشرية التي تجتمع تحت هدف واحد.

ولا يخفى أن ظاهرة نزاعات العمل الفردية والجماعية داخل المؤسسة كانت ولا زالت محل اهتمام العديد من التصورات والنظريات والمقاربات السوسيولوجية، فإن عدم التجانس بين الأعداد الهائلة من الموارد البشرية التي تضمنها المؤسسة واختلاف الآراء والأعراف والعادات والتقاليد التي يحملها كل واحد منهم، كما أن عدم احترام العامل وعدم تلبية حاجياته المتنامية كل هذا يؤدي لا محال إلى خلق النزاع داخل البناءات التنظيمية.

<sup>1</sup> رحماني إسحاق، النزاعات العمالية وأثرها على علاقات العمل (دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية للمنظفات تيكجدة، مركب سور الغزلان)، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص 6.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 27.

ومن هنا، فإن المؤسسة هي مكان بامتياز لظهور وبروز هذه النزاعات المتواصلة ومتعددة الأسباب كما أنها تعتبر قطب للحياة الاجتماعية النشطة فهي التي تخلق الوظائف مصدر للمداخل ومكان للتكيف مع التقنيات المتطورة دائماً، ومن أجل اشتغالها تستخدم عنصرين اثنين هما: أولاً رأسمال نقوداً جاهزة أو في شكل تجهيزات، وثانياً عمالاً مؤهلاً أو غير مؤهلاً ذهنياً أو يدوياً.

إن بمجرد التقاء وتقابل هذين العنصرين فإن النزاع والصراع يلزمان هذا اللقاء وهذا التقابل، فالعنصر الأول يمثله صاحب العمل فهو السيد أو الرئيس أو المالك أو صاحب المؤسسة، أما العنصر الثاني فتمثله القوى العاملة التي أجرت قدراتها الذهنية والعضلية وتسمى بالمرؤوسين.<sup>1</sup>

وأول من أشار إلى هذا النزاع والصراع هو كارل ماركس، حيث يقول: "أن العمال هم الذين يخلقون بعملهم رأس المال، وهم أنفسهم أيضاً الذين يخلقون بؤسهم المتزايد، ذلك ان رأس المال هذا يرتد ضدهم"<sup>2</sup>، وفي هذا الموضوع هناك من يرى بضرورة وجود النزاع والصراع داخل المؤسسة ومنهم من عارض على ذلك.

ومن هذا المنطلق نجد أن المقاربة السوسولوجية للعلاقات الإنسانية ركزت على أن الإنسان مخلوق اجتماعي وأن أفضل سمة إنسانية اجتماعية هي التعاون وليس الصراع وترجع أهميتها إلى أهمية علاقة الفرد بزملائه، وأن المنظمة هي بناء اجتماعي من أهم روادها: التون مايو الذي أجري دراسة في مصنع الهاو ثورن توصل إلى أن العامل ليس كائناً سيكولوجي منعزل ولكنه عضو اجتماعي، وإضافة إلى ذلك نظرية اتخاذ القرار التي تعتبر عملية ضرورية لفعالية الإدارة، من روادها: "هربرت سيمون" الذي أكد على ضرورة النظر في رغبات ومتطلبات ودوافع الأفراد وليس النظر اليهم كآلة، ركز أيضاً على البيئة التنظيمية التي لا تخلو من التوترات والصراعات إضافة إلى فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد كعضو في التنظيم ومن هنا، رأى أصحاب النظرية التقليدية أن النزاع عنصر تخريبي في المؤسسة يخلق اللاتوازن ويؤثر سلباً على التنظيم، ونفس الشيء ذهب إليه أصحاب المدرسة التaylorية الذين يرون أن النزاعات تؤثر سلباً على العامل، أما الماركسية فقد ركزت على الصراع وترى فيه بأنه عملية ديناميكية تشرح الواقع وتكشف عناصره وتناقضاته وتحدد اطرافه وهو الآلية الوحيدة التي تمكننا من اكتشاف اليات الاستغلال واللامساواة

<sup>1</sup> بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير -جيجل-، رسالة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 3-5.

<sup>2</sup> رحمانى إسحاق، مرجع سابق، ص 8.

التي ينطوي عليها البناء التنظيمي، وهو الآلية التي توضح لنا الانتماءات الواضحة لكل مؤسسة كما أن الصراع يعتبر بمثابة القانون الطبيعي الاجتماعي لعمليتي التطور والبقاء سواء كان فردي أو جماعي وهو أيضاً الآلية التي تفجر التناقضات وتؤدي إلى الاحتجاجات والمظاهرات إلى جانب تغيير الواقع.

ومن هنا، يرى أصحاب النظرية التقليدية أن النزاع عنصر تخريبي في المؤسسة يخلق اللاتوازن ويؤثر سلباً على التنظيم، ونفس الشيء ذهب إليه أصحاب المدرسة التaylorية الذين يرون أن النزاعات تؤثر سلباً على العامل، أما الماركسية فقد ركزت على الصراع وترى فيه بأنه عملية ديناميكية تشرح الواقع وتكشف عناصره وتناقضاته وتحدد أطرافه وهو الآلية الوحيدة التي تمكننا من اكتشاف آليات الاستغلال واللامساواة التي ينطوي عليها البناء التنظيمي، وهو الآلية التي توضح لنا الانتماءات الواضحة لكل مؤسسة كما أن الصراع يعتبر بمثابة القانون الطبيعي الاجتماعي لعمليتي التطور والبقاء سواء كان فردي أو جماعي وهو أيضاً الآلية التي تفجر التناقضات وتؤدي إلى الاحتجاجات والمظاهرات إلى جانب تغيير الواقع.

إن موضوع النزاعات الفردية والجماعية داخل المؤسسة يعتبر من أهم الموضوعات الواجب دراستها ووضع البدائل للحد من معوقاتها لأن معوقاتنا تعود بالضرر على المؤسسة نفسها وعلى المورد البشري الذي يعتبر أهم عناصر الثروة الوطنية لما له دور في تحقيق الربح والإنتاج باعتباره محرك العملية الإنتاجية لهذا يجب الاهتمام بهذا العامل من خلال خلق حركات ونقابات عمالية للحد من أبشع أنواع الاستغلال من طرف الرؤساء، وخاصة بعد نجاح الثورة الصناعية وسيطرة أرباب العمل على جميع أنواع الإنتاج، وقد عملت هذه الحركات على رفع الظلم على الطبقة الشغلية وتحسين ظروف العمل وإثبات أحقيتهم في التعويض والضمان في حالات البطالة والمرض والعجز أو لأي ظرف آخر يصبح فيه العامل عاجزاً لأسباب خارجة عن إرادته فيما أدت المطالبة بالحقوق وظهور الوعي لدى الطبقة العاملة إلى ظهور نزاعات تكون لها أسباب تعود إلى ضعف الاتصال والتواصل أو ضغوط العمل التي تملئها للمطالبة بالحقوق دون استكمال الواجب أو العكس كأحد الأسباب التي ظهرت مع ظهور علاقات العمل في كل المؤسسات، ولهذا حتمت على الدول أن تبني سياسات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية مبنية على أساس ثنائية الحق والواجب في تأدية المهام والأعمال.

واستناداً إلى ما قد تم ذكره أصبح التقدم مقياس لما تحققة الدول من ازدهار وتنمية لمختلف أفراد المجتمع ورفاهيتهم فقد سعت هذه الأخيرة إلى حل مشاكلها من خلال وضع تشريعات وضمادات إلزامية وهيئة مكلفة بمراقبة كل ما يدور حول الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسات أو المنظمات لهذا تم وضع إجراءات للحد من النزاعات وقد تمثلت في مفتشية العمل كجهاز حكومي مسخر من طرف الدولة لحل النزاعات والحد

منها وضمان التطبيق الصارم للقوانين العمالية بما يضمن مصلحة العامل خاصة فيما يتعلق براحته وصحته البدنية وسلامته في مكان العمل.<sup>1</sup>

وقد عرفت الجزائر خلال مسيرتها التنموية منذ الاستقلال عدة أنماط تسييرية للمؤسسات وعبر مراحل زمنية مختلفة انطلاقا من مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسة غداة الاستقلال مباشرة ثم مرحلة الشركات الوطنية فمرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات تليها مرحلة إعادة الهيكلة ثم المرحلة الاستقلالية، لذا فتحت المجال أمام التوجه نحو الاقتصاد الحر وبالتالي مرحلة الخصوصية والتي مازالت يتراوح مكانها إلى يومنا هذا، وكل هذه التغيرات لابد أن تؤثر في التقليل من الصراعات خاصة فيما يتعلق بالرعاية الصحية والخدمات وحماية المعاشات وكل من شأنه أن يمس استقرار العامل الذي أصبح يتعرض لجملة من الانشغالات، زد على ذلك تهرب الكثير من أرباب العمل للقيام بواجباتهم اتجاه العمال.

وعليه، فإن موضوع النزاعات الفردية والجماعية داخل المؤسسة موضوع استهلك في مختلف الدوائر العلمية وفي مختلف التخصصات، فالعديد من الدارسين والباحثين لهذا الموضوع سواء كانوا مشاركة أو أجنب درسوه واهتموا به وناقشوه، نظرا لأهميته.

ومن هنا، فقد حاولت هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لنزاعات العمل الفردية والجماعية سواء الكامنة في البناء التنظيمي أو المجتمع ككل، وهذا ما يدفعنا إلى تقصي الأسباب التنظيمية وأحيانا المجتمعية وكذلك أنواعها وتجسدها وعلاقاتها وربطها بمتغيرات الصراع، الخلاف، التوتر، التعارض والتماسك، وكذلك بناء القوة والسلطة داخل المنظمة أو المؤسسة، وبالتالي فقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع النزاعات الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

**ما هو واقع النزاعات الفردية والجماعية داخل المؤسسة الجزائرية ؟**

وتتفرع عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- 1- هل عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤدي إلى خلق نزاعات ؟
- 2- هل ظروف العمل السيئة داخل المؤسسة تؤدي إلى وجود نزاعات ؟
- 3- هل تدني أجور العمال داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نزاعات ؟
- 4- هل عدم وجود عدالة في سياسة الترقيات داخل المؤسسة يؤدي إلى خلق نزاعات ؟

<sup>1</sup> بكوش الهام، عقون ابتسام، دور مفتشية العمل في الحد من نزاعات العمل بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمفتشية العمل "بجيبل"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، الجزائر، 2016، ص 16.

### ثانياً- مبررات الدراسة:

يعد موضوع نزاعات العمل من المواضيع الهامة في علم اجتماع تنظيم وعمل، كما يعتبر محل نقاش وجدال في مختلف الدوائر العلمية، وفي المقابل فإن نزاعات العمل تعتبر إحدى آليات التغيير التنظيمي، التي يتطلب رصدها وتوصيفها من أجل فهم الواقع التنظيمي بأبعاده المختلفة، وعليه فإن هناك عدة مبررات لاختيار هذا الموضوع ومن بينها نجد:

- 1- انتشار ظاهرة نزاعات العمل مما يستدعي وجود حلول لمحاولة فحص وتشخيص هذه الظاهرة.
- 2- قلة الدراسات الميدانية السوسولوجية التي تناولت هذه الظاهرة بشكل مفصل.
- 3- أهمية هذا الموضوع، وما يحمله من عمليات اجتماعية متداخلة تؤدي إلى لفت الانتباه والاهتمام بها للتعرف على أسبابها الحقيقية والواقعية.
- 4- الموضوع يخص الشريحة الأكثر أهمية في المجتمع وهو المورد البشري، والذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- 5- تعد هذه الدراسة محاولة لتقييم حصيلة الأسباب خاصة بين العمال وأرباب العمل، ومحاولة الحد منها عليها ولو بشكل طفيف.

### ثالثاً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- الإسهام في إثراء المادة العلمية في هذا المجال نظراً لقلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع.
- 2- يكتسب هذا الموضوع أهميته من أهمية العلاقات العامة خاصة باعتبارها الشريان بين عناصر المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة وجماهيرها من ناحية أخرى، عبر قدراتها في تسهيل عمليات الاتصال والمشاركة للعملية في اتخاذ القرارات وهوما يثبته فشل المؤسسات التي لا تنزل إلى إدارة العلاقات العامة منزلتها المناسبة داخل الهيكل التنظيمي، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على جدية وفعالية هذه الدراسة لفك النزاعات الفردية والجماعية.

### رابعاً- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- 1- محاولة الكشف عن واقع النزاعات الفردية والجماعية داخل المؤسسة الجزائرية.
- 2- التعرف على المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بنزاعات العمل.
- 3- تسليط الضوء على الأجور وعلاقتها بنزاعات العمل.



- 4- إعطاء صورة عن الأسباب والمشكلات المتعلقة بنزاعات العمل.
- 5- التعرف على أسباب وواقع نزاعات العمل من خلال مكوناتها وعلاقتها وأنماطها.
- 6- التعرف على الأسباب والمشكلات عن طريق الاتصال المباشر والتي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.
- 7- التعرف على الواقع الفعلي لهذه الظاهرة ومحاولة ربطها بالمتغيرات التنظيمية.
- 8- التعرف على أنواع النزاعات والعراقيل التي تواجه العامل في المؤسسة.

### خامساً- تحديد المفاهيم:

#### 1- مفهوم النزاع:

يعرف النزاع أو التنازع على أنه التخاصم والتجاذب، وتنازع القوم في شيء اختصموا وبينهم نزاع، أي خصومة في حق.

والنزاع كلمة مأخوذة من الكلمة الإنجليزية (conflict)، ومصطلح النزاع ترجمة لكلمة صراع، تصادم، تضارب، شقاق، قتال، و (conflictus) أصل الكلمة اللاتينية.<sup>1</sup>

ويحدد النزاع بوصفه وصفا تنافسيا تكون فيه الأطراف واعية بتعارض المواقف الممكنة، ويريد فيه كل طرف احتلال موقع يتنافى والموقع الذي يريد أن يحتله الآخر.<sup>2</sup> ومنه النزاع هو خلافات بين الأفراد حول مصالح مختلفة يعجزون عن إيجاد حل لها، وهو كل خلاف وتوتر يحدث بين العامل وإدارة المؤسسة.

#### 2- مفهوم الصراع:

هو النزاع والخصام أو الخلاف، والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام، إذن يعني الصراع اشتقاق التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.<sup>3</sup>

وهو عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه عمل تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف

<sup>1</sup> رقولي كريم، النزاع الدولي وإدارة النزاع الدولي: مدخل مفاهيمي معرفي، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، العدد 1، 2019، جامعة سطيف، الجزائر، ص 95.

<sup>2</sup> منصر ج، محاضرة مقياس تحليل النزاعات الدولية، موجهة لطلبة سنة الثالثة، تخصص علاقات دولية، قسم العلوم السياسية، جامعة قالم، الجزائر، 2020، ص 02.

<sup>3</sup> واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 41.

ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي إلى القيام بسلوك معين، قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع.<sup>1</sup>

ويعرفه المحدثون الإداريون بأنه، حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد فيما بينهم أو داخل الجماعات فيما بينهم.<sup>2</sup>

وعليه فالصراع، هو تنافس مجموعة من الأشخاص معا على شيء معين قد يرتبط بهم بشكل شخصي، أو في بيئة العمل.

### 3- مفهوم العمل:

هو ظاهرة عامة في حياة الإنسان والمجتمع، والعمل سمة أساسية وهامة يتميز بها الأفراد والجماعات في كل المجتمعات الإنسانية باعتباره يمثل مظاهر السلوك اليومي التي تدور حوله كافة الأنشطة الإنسانية في المجتمع، وهو أسلوب من أساليب معيشة الإنسان بهدف تحقيق غايات الفرد والجماعة.<sup>3</sup>

عرف "كارل ماركس" العمل أنه: أولاً وقبل كل شيء عقد قائم بين الإنسان والطبيعة، حيث يلعب الإنسان ذاته تجاه الطبيعة دور إحدى القوى الطبيعية، ويعرفه كذلك بأنه صراعا اجتماعيا.

في حين يرى "دوركايم" أن العمل هو: تماسكا عضويا، فكل القوى التي يمتلكها الإنسان سواء جسدية أو خلفية، فإنه يجسدها في أجل إعطاء منفعة لحياته.<sup>4</sup>

ومنه، فالعمل هو الطاقة أو الجهد الحركي أو الفكري الذي يبذله الإنسان من أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجة معينة.

<sup>1</sup> إبراهيم علي ربابعة، إدارة الصراع والنزاع، شبكة الألوكة، <https://library-iq-blogspot.com>، تمت زيارة الموقع بتاريخ 23 ديسمبر 2021، الساعة: 17:47.

<sup>2</sup> واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 124.

<sup>4</sup> منصور سعاد، المناصب المأجورة بمبادرات محلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 64.

**4- مفهوم النزاع العمالي:**

النزاع العمالي ينشأ بين صاحب عمل أو أصحاب أعمال وبين العمال، ويكون ذا علاقة بالاستخدام أو عدمه أو بشروط الاستخدام أو أحوال العمل، أو رفض صاحب عمل الدخول بحسن نية في المفاوضات مع نقابة عمال مسجلة.

ويقوم بين طرفي الإنتاج العمال وأصحاب العمل، حول مسائل الأجور وظروف وشروط العمل، ويتخذ كل من العمال وصاحب العمل أساليب مختلفة للضغط كل منهم على الآخر للخضوع لشروطه، وفي النهاية التوصل لاتفاق بين الطرفين من خلال عمليات المفاوضات الجماعية لفض النزاع القائم والعودة إلى علاقات عمل سلمية هدفها الحفاظ على المنظمة لصالح الطرفين<sup>1</sup>، وعليه فإن النزاع العمالي هو جميع النزاعات التي تنشأ بين الأطراف ذات الصلة بالعمل بين أرباب العمل.

**5- مفهوم النزاعات الفردية:**

عرف الفقه الفرنسي المنازعة الفردية على أنها: "ذلك النزاع الخاص بالعامل، أو بعض العمال يكون محله حق يدعيه هؤلاء وينكره رب العمل أو يعترف به ولكنه يمتنع عن تنفيذه".

ويعرف الفقيه "ريفير": "المنازعة الفردية على أنها ذلك الخلاف الذي يثار بين العامل ورب العمل بمناسبة تنفيذ علاقة العمل بسبب إخلال أحدهما بالتزاماته المدونة في نص تشريعي أو تنظيمي أو اتفاقي أو عقدي مما ينتج عنها إلحاق الضرر بالطرف الآخر".<sup>2</sup>

ومنه فإن النزاعات الفردية هي نزاع بين شخصين يحدث عادة بسبب اختلاف الناس بعضهم عن بعض تؤدي إلى خيارات آراء متضاربة.

**6- مفهوم النزاعات الجماعية:**

هو ذلك الخلاف الواقع بين المستخدم وعماله والمتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في العمل وشروطه العامة عندما لا تتم تسويته أثناء الاجتماعات الدورية التي يعقدها المستخدمون والممثلون النقابيون للعمال أو بإجراءات المصالحة المنصوص عليها في العقود والاتفاقيات المبرمة بينهما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب برتيمية، المفاوضات الجماعية كآلية لتسوية نزاعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه في القانون الخاص، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 285.

<sup>2</sup> خليفي عبد الرحمان، الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص 41.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 55.

منازعات العمل الجماعية تمثل كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل، يقع بين العمال أو بعضهم وبين صاحب العمل أو بين عمال عدة مؤسسات ومجموعة أصحاب العمل، وبالتالي يجب توافر الشرطين لكي تكون المنازعات جماعية، أن يكون النزاع جماعي في أطرافه وأن يكون موضوع المنازعة جماعي.<sup>1</sup>

#### 7- مفهوم المؤسسة:

تعد المؤسسة أنظمة ذات معايير مترابطة تتبع من القيم المشتركة والمعتمة من خلال مجتمع معين أو مجموعات اجتماعية معينة، وتمثل جزءاً لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية، والتي تضطلع من خلالها معظم الأنشطة الاجتماعية. وعلى هذا النحو تعتبر المؤسسات شيئاً جوهرياً بالنسبة إلى فكرة البنيان الاجتماعي والتنظيم البنيوي للنشاطات البشرية.<sup>2</sup>

ومنه، فالمؤسسة جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر مادية ومعنوية تستغل من طرف مجموعة الأشخاص بغرض الوصول إلى هدف معين، أو هي وحدة أو عدة وحدات فيها مجموعة من الأشخاص ذوي كفاءات متنوعة يعملون في نفس المكان من أجل تحقيق هدف ما.

#### خامساً- الدراسات السابقة:

##### 1- الدراسات المحلية:

##### الدراسة الأولى: دراسة مسكار، قدوري (2013):<sup>3</sup>

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على أداء الأفراد"، حيث أجريت بالمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة على عينة قوامها 60 عامل، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج كالآتي:

- أن أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية هي بالدرجة الأولى نزاعات مصلحة أو ما تسمى بالنزاعات الاقتصادية و التي تتمحور حول الأجور، الترقية، ظروف العمل،... هذا ما صرح به العديد من المبحوثين الذين أبدوا عدم رضاهم عن الأجور، وعن ظروف العمل، وحتى أنهم تحدثوا لنا عن الترقية

<sup>1</sup> بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة للكتاب، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2003، ص 212.

<sup>2</sup> جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط 2، لبنان، 2009، ص 357.

<sup>3</sup> مسكار خديجة، قدوري عبد الكريم، نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على أداء الأفراد، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم، جامعة سعيدة، الجزائر، 2013.

وأن معظمهم بقي في نفس المنصب منذ دخوله هذه المؤسسة، الشيء الذي يولد لديهم مشاكل وأزمات نفسية، تؤدي بهم إلى إحداث مشاكل ونزاعات في المؤسسة.

- عموماً نجد أن الدراسة الميدانية التي أجريت "بالجزائرية للمياه" توصلت إلى أن أغلب نزاعات العمل كانت حول الأجور، الترقية، ظروف العمل... وعليه فإن من هذا المنطلق نجد أن الفرضية العامة، "أسباب نشوب النزاعات تعود إلى الظروف المادية والمعنوية" قد تحققت بدرجة مقبولة نسبياً.

### الدراسة الثانية: دراسة بكوش، عقون (2016):<sup>1</sup>

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "دور مفتشية العمل في الحد من نزاعات العمل بالمؤسسة الجزائرية"، وقد أجريت بمفتشية العمل بجيجل على عينة قوامها 40 مفتش عمل من مختلف الرتب.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- يتضح أن مفتشية العمل تعتمد على اللوائح القانونية والتنظيمية للحد من نزاعات العمل.
- يتضح أن مفتشية العمل لها مهام وقائية تتبناها بغرض الحد من نزاعات العمل إلى جانب أدوار أخرى والمتمثلة في النصح والإرشاد والتحسيس.
- يتضح لنا أن مفتشية العمل تقوم بالمراقبة على المؤسسات في إطار الحد من نزاعات العمل وذلك من خلال الحرص على تطبيق اللوائح القانونية والتنظيمية.

### 2- الدراسات العربية:

### الدراسة الأولى: دراسة العلوان (2016)<sup>2</sup>

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "النزاعات والإضرابات وأثر بيئة وظروف العمل على الاستثمار"، وهي عبارة عن دراسة تحليلية لواقع النزاعات والإضرابات العمالية، وأسبابها، وآليات إدارتها ومعالجتها.

وقد أجريت هذه الدراسة في منشآت القطاع الخاص بالأردن على عينة تعدادها 97 عامل وعاملة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها أنه على الرغم من بعض آثار هذه النزاعات والإضرابات العمالية، إلا أنه ليس لها تأثير حاسم على الاستثمار والقدرة الاستثمارية للمنشآت، إذ لم تسجل أي حالة إغلاق لأي من المنشآت التي شهدت نزاعات أو إضرابات عمالية، بل بالعكس عملت بعض المنشآت على

<sup>1</sup> بكوش إلهام، عقون ابتسام، مرجع سابق.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم العلوان، النزاعات والإضرابات وأثر بيئة وظروف العمل على الاستثمار، صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني، الأردن، 2016.

تطوير خطوط إنتاجها وتحديثها، بالإضافة الى ما أفاد به بعض أصحاب العمل بأن قراراتهم الاستثمارية لم تتأثر بذلك، وإنما اتسم أثرها بأنه مرحلي قصير المدى لا يؤثر على الخطة الاستثمارية للمنشأة.

#### \* تعقيب:

من غير الممكن أن يتخلى أي باحث عن الأعمال التي قام بها الباحثين قبله، لأنه مهما يكن ومهما يصل الباحث إلى أعلى المراتب، الا ويكون بحاجة دوما إلى أرضية صلبة وأساس متين ينطلق منه في بحثه، هذا الأساس يعرف بالأبحاث الإمبريقية والدراسات السابقة.

ومن هذا المنطلق، قد اعتمدنا في بحثنا الذي يدور حول نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية على مجموع من الدراسات التي تناولت بعض الجوانب الأساسية لهذه الدراسة، حيث استقدينا من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري، وكذلك الجانب الميداني من حيث صياغة وتحديد أسئلة الاستمارة، حيث تناولت دراسة (مسكار، قدوري 2013) موضوع نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على أداء الأفراد التي أقيمت بالمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، حيث توصلت الدراسة إلى أهم أسباب النزاعات تمثلت بالدرجة الأولى في نزاعات سببها مصلحة أو نزاعات اقتصادية وهذا ما دفعنا إلى الاعتماد على هذه الدراسة باعتبارها تناولت أسباب النزاعات وهو أهم جانب في دراستنا، ولكن تختلف عن دراستنا في البعد الزمني الذي يلعب دور هام في اختلاف الظروف والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وركزت على أسباب النزاعات ولم تتطرق إلى طرق تسويتها، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه في هذه الدراسة.

أما الدراسة التي قام بها (بكوش، عقون 2016) تناولت موضوع دور مفتشية العمل في الحد من نزاعات العمل بالمؤسسة الجزائرية، وركزت هذه الدراسة على التسوية القضائية وأهملت التسوية الودية والأسباب الرئيسية لهذه النزاعات، وهذا ما سنوضحه في دراستنا، كما توصلت دراسة (أحمد إبراهيم العلوان 2016) بعنوان النزاعات والإضرابات وأثر بيئة وظروف العمل على الاستثمار إلى الآثار الإيجابية للنزاعات على هذه المنشآت، على عكس دراستنا التي أجريت في القطاع العام وتركز على أهم الجوانب التي أهملتها هذه الدراسة من الآثار السلبية للنزاعات على المؤسسات وطرق تسويتها والتي تختلف من بلد لآخر.

## خلاصة:

من خلال عرض الإطار العام للدراسة تم التوصل إلى أهم المصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة وهو "النزاعات الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية"، كما أوضحت أهم الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع ثم عرض الأهداف التي أسعى إليها مع الإلمام بأهمية هذه الدراسة، ثم تطرقت إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية.

## الفصل الثاني: النزاعات العمالية في المؤسسة

### تمهيد

أولاً- أنواع النزاع العمالي

ثانياً- أسباب النزاع العمالي

ثالثاً- مقومات النزاع العمالي

رابعاً- مظاهر النزاع العمالي

خامساً- مراحل النزاع العمالي

سادساً- آثار النزاع العمالي

سابعاً- كيفية إدارة وحل النزاعات في منظمة العمل

خلاصة



**تمهيد:**

لا يؤدي التفاعل بين العمال دائما إلى الانسجام أو الاتفاق والتعاون، فقد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور والقضايا، مما يؤدي إلى نشوء نزاع ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك خلاف حول موضوع أو قضية معينة.

ومن هذا المنطلق، سوف نحاول في هذا الفصل التعرض لكل ما يتعلق بالنزاع في العمل من أنواع، أسباب، مقومات، مراحل، وآثار النزاع العمالي.

## أولاً- أنواع النزاع العمالي:

هناك نوعان من نزاعات العمل وهما:

## 1- نزاعات العمل الفردية:

تفرز علاقات العمل الفردية عدة إشكالات عملية أثناء سريانها وتنفيذها، ينتج عنها توتر العلاقات بين كل من العمال وأصحاب العمل، بغض النظر عن طبيعة ومدة وشكل الأداة القانونية أو التعاقدية التي تقوم عليها علاقة العمل، وذلك لأسباب مختلفة ومتنوعة.

الأمر الذي أدى بتشريعات العمل الحديثة إلى الاهتمام بهذا النوع من الإشكالات والمنازعات، وتنظيم إجراءات حلها وتسويتها.<sup>1</sup>

ويقصد بالمنازعة الفردية في العمل كل خلاف يقوم بين العامل أو العامل المتدرب من جهة، وصاحب العمل أو ممثله من جهة ثانية، بمناسبة أو بسبب تنفيذ علاقة عمل، لإخلال أحدهما التزام من الالتزامات المحددة في العقد، أو لخرقه أو لعدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي أو اتفاقي بما يسبب ضرراً للطرف الآخر.<sup>2</sup>

ويعرف المشرع الجزائري من خلال المادة 02 من قانون 04/90 المنازعة الفردية، على أنها "كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير ومستخدم، بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين، إذا لم يتم حلها في إطار عمليات تسوية داخل الهيئة المستخدمة".<sup>3</sup>

## 2- نزاعات العمل الجماعية:

نظراً لما تمثله هذه النزاعات من أهمية في سير العلاقات المهنية، وما قد ينجم عنها من أضرار اقتصادية واجتماعية في مصالح الطرفين، فقد أحيطت بعناية كبيرة من قبل التشريعات العمالية، والاتفاقيات الجماعية على السواء، حيث خصصت عدة أحكام وقواعد قصد الوقاية منها تارة، وقصد علاجها تارة أخرى، وذلك بهدف تفادي بلوغها درجة التعقيد التي قد تتسبب في اللجوء إلى الطرف العنيفة لفرض تسويتها، أي اللجوء إلى الإضراب.

<sup>1</sup> سليمان أحمية، قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن "القانون الاتفاقي"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1998، ص 382.

<sup>2</sup> سليمان أحمية، آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، الجزائر، 2011، ص 7.

<sup>3</sup> المادة 02 من قانون 04/90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل.

وتعرف النزاعات الجماعية في العمل بأنها تلك الخلافات التي تثور بين مجموعة العمال، أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة، وصاحب أو أصحاب العمل، أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة ثانية.<sup>1</sup>

ثانياً- أسباب النزاع العمالي:

لا يمكن تفسير ظاهرة النزاع العمالي قبل معرفة الأسباب التي تؤدي إلى حصولها، وعليه يمكن تحديد الأسباب الرئيسية التالية: أسباب مادية واقتصادية، أسباب اجتماعية ونفسية، أسباب تنظيمية، أسباب فيزيقية.

### 1- الأسباب المادية الاقتصادية:

لقد ركزت العديد من الدراسات في علم الاجتماع اهتمامها بالجوانب المادية، ودعت إلى تحسين الظروف المادية للعامل، ويعتبر "تايلور" أو من أشار واهتم بهذا الجانب وعالجه معالجة علمية، وجاءت بعده دراسات من بينها دراسات " الهاو ثورن " تكمن هذه الأسباب فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- الأجر:

هو القيمة المالية التي يلتزم صاحب العمل بدفعها للعامل مقابل الجهد أو العمل الذي قدمه هذا الأخير، لذا تظهر أهميته في عقد العمل، كما يحظى في تشريعات العمل بأهمية خاصة ذلك باعتباره الحق الأساسي للعامل ومحور اهتمامه، وهو الأمر الذي يجعله من العوامل الأساسية لنزاعات العمل الفردية والجماعية.<sup>3</sup>

ب- الامتيازات:

تعتبر من الأسباب المباشرة والمؤثرة في حدوث النزاع، وهذا في حالة اللاعدالة في توزيع هذه الامتيازات والتقدير، وتوزيع مناصب العمل، أو تخصيص فئة دون أخرى.

### 2- الأسباب الاجتماعية والنفسية:

أكدت العديد من الدراسات النفسية على أهمية الجانب النفسي والاجتماعي في وجود النزاع بأسلوب علمي هو العالم "التون مايو" الذي أبرز أهمية ووظيفة الجانب المعنوي في اندفاع العامل نحو عمله وروحه المعنوية، والأسباب المعنوية كثيرة ومتنوعة نذكر منها:

<sup>1</sup> أحمية سليمان، آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، مرجع سابق، ص ص 91- 92.

<sup>2</sup> وزاني أسماء، واقع النقابة في تسيير الإضراب، دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة عين البيضاء، مذكرة ماستر

علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2012، ص 37.

<sup>3</sup> خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر،

2011، ص 30.

## أ- التنظيم البيروقراطي السائد داخل الإدارة:

إن عدم اشتراك العمال في اتخاذ القرار، قد يسبب حالات من النزاع التي قد يعبر عنها العمال بعدة أشكال وأساليب، تخلق نوعاً من الفوضى داخل التنظيم.<sup>1</sup>

تعتبر كذلك من العوامل الأساسية التي تتسبب في حدوث النزاع، من حيث درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا، أو قد تتخذ القرارات عن طريق، المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص.<sup>2</sup>

## ب- الترقية:

هي تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذات مستويات أو اختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوفراً في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله.<sup>3</sup> فالترقية لها دور معتبر في حدوث النزاع، فالعامل الذي يشتغل في وظيفة ما لسنوات طويلة يرغب في ترقية إلى أعلى درجة، كذلك العمال ذوي المؤهلات العالية لا يرضون بالوظائف البسيطة.

## ج- تضارب المصالح:

إن تضارب المصالح وتناقضها بين العمال وأرباب العمل، وبين العمال أنفسهم في إطار ما يسمى بجماعات العمل، وبين العمال أيضاً والنقابة يؤدي دائماً إلى وجود النزاع. أما الأسباب الاجتماعية فهي مرتبطة بوضعية العامل نذكر منها:

## أ- القدرة الشرائية:

هذه الأخيرة متعلقة بالأجر، فالعامل الذي يتقاضى أجر قليل لا يكفي لتوفير احتياجاته، فهو بالضرورة عامل غير راض عن وضعه، وعن عمله، وبالتالي يلجأ إلى النزاع كحل أنسب للتعبير عن موقفه.

## ب- السكن:

يلجأ العامل إلى النزاع عندما لا يجد مسكن يسكن فيه فيكون متذمراً أو ساخطاً.

<sup>1</sup> وزاني أسماء، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 113.

<sup>3</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 258.

## ج- بعد مكان العمل:

يعتبر بعد مكان العمل عن السكن من الأسباب المباشرة في خلق النزاع لدى العامل.<sup>1</sup> من أسباب النزاع أيضا الانتماء القبلي والذي هو سبب في الكثير من الاختلافات والنزاعات، ففي الجزائر مثلا: أمكن ملاحظة كثير من النزاعات بين مجموعات من العمال لسبب قد يظهر لنا بسيط، وهو انتمائهم لقبائل مختلفة وبالتالي ينقسم العمال إلى مجموعات متنازعة تبعا لانتمائهم القبلي.

## 3- الأسباب التنظيمية:

عادة ما تحدث النزاعات نتيجة الاختلاف القائم بين التنظيمين الرسمي والغير الرسمي، على مستوى التنظيم ويحدث النزاع أيضا نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم، ما يؤدي إلى عدم رضا الفئات الأخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها بمختلف الوسائل والسبل المتاحة.<sup>2</sup>

## 4- الأسباب الفيزيائية:

وترتبط أساسا بالمحيط الفيزيقي للعمال، حيث تؤثر الظروف الفيزيائية (الحرارة، الإضاءة، الرطوبة...) تأثيرا كبيرا في أداء العامل من جهة، وفي الآثار النفسية والصحية التي تعكسها عليه. وقد شكلت الظروف الفيزيائية مصدرا رئيسيا لنزاعات العمل خلال القرن 20، ونتيجة تردي وسوء الأوضاع في محيط العمل من حرارة عالية ورطوبة شديدة، إضافة إلى الضوضاء والاحتكاك الناتج عن تضخم اليد العاملة، كلها ظروف سادت المصانع الأوروبية مع بداية الثورة الصناعية، ورغم التطور والتحسين الواضح في المحيط الفيزيقي للعمل نتيجة التطور التنظيمي، إلا أن نزاعات العمال وخاصة في الصناعات التي تتميز بتعدد عملياتها مازالت تتمحور حول المطالبة بتحسين ظروف العمل.

إضافة إلى ما سبق فإن ساعات العمل كانت من المطالب الأساسية في الكثير من النزاعات العمالية.<sup>3</sup>

يرجع "فليدمان وأرنولد" أسباب النزاع داخل الجماعات إلى سببين رئيسيين هما:

أ- **تنسيق العمل بين الجماعات:** حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، لأن مهام العمل هي الأساس في منظمات العمل، كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمستويات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.

<sup>1</sup> وزاني أسماء، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 50.

<sup>3</sup> وزاني أسماء، مرجع سابق، ص 39.

- ب- أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات في الجوانب التالية:
- تداخل وتشابك أف أو الموارد وقتها، حيث تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد في منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى لذلك فإن تقسيم الموارد المالية بين الأقسام أو الإدارات قد يؤدي إلى حدوث النزاع أو الخلاف أو صراع.
  - تنافس أنظمة الحوافز، لاشك أن تصميم نظر الحوافز المكافآت والمنح والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل.
  - استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز أو دفع العاملين وقد تنجح المنظمة في ذلك، وقد تعشل فتؤدي إلى النزاع والخلافات داخل الأقسام والإدارات.<sup>1</sup>

### ثالثاً- مقومات النزاع العمالي:

يتطلب النزاع العمالي توفر عنصرين حتى يمكن القول بوجود نزاع عمالي:

#### المقوم الأول: المصلحة الجماعية:

حتى يعتبر النزاع عماليا يجب أن يكون متعلق بالمصالح الجماعية لمجموع العمال في المؤسسة أو لمجموعة منهم ويكون النزاع مشتركا إذا كان يتعلق بشروط وظروف العمل كزيادة أجور العمال أو تخفيض ساعات العمل.

وهكذا أكدته المادة (22/02) من قانون العمل الأردني فعده بالقانون رقم 11 لسنة 1999 بقولها النزاع العمالي "كل خلاف ينشأ بين مجموعة من العمال أو النقابة من جهة، وبين صاحب عمل أو نقابة أو أصحاب العمل من جهة أخرى حول تطبيق عقد عمل جماعي أو تفسيره أو يتعلق بظروف العمل وشروطه".

#### المقوم الثاني: السمة الجماعية:

لا يكفي للقول بوجود النزاع العمالي توافر المصلحة المشتركة أو الجماعية، بل يجب أن يتوافر المقوم الثاني وهو السمة الجماعية ويراد بها كون النزاع نشأ بين مجموعة من العمال أو النقابة من جهة وبين صاحب العمل كفرد أو نقابة أصحاب العمل حيث أن المشرع الأردني لم يشترط في نص المادة الثانية فقرة (22) من قانون العمل عدد معين في مجموعة العمال كطرف في العقد حتى يكون النزاع جماعيا، الأمر

<sup>1</sup> فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 132-133.

الذي يجعل النزاع عماليا إذا ثار بين مجموعة من العمال وبين صاحب العمل أو إذا ثار من نقابة العمال ومن صاحب العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن الصفة الجماعية في النزاع العمالي لا تعد قائمة إلا إذا أثير بصفة جماعية وليس بصفة شخصية فردية.<sup>1</sup>

#### رابعاً- مظاهر النزاع العمالي:

هناك عدة طرق ومظاهر للنزاع العمالي التي قد يعتمدها كوسيلة كل النزاعات ووسيلة لتحقيق بعض المطالب، ولهذا تعددت هذه المظاهر ومن بينها ما يلي:

##### 1- الحد من الإنتاجية:

تظهر بعدة كفيات فإذا كانت تهدف إلى منع مصلحة التوجيه من وضع معايير الإنتاج فإن العمال يتوقفون عن العمل بمجرد رؤية المراقبين عليهم، وتهدف إلى وضع إيقاع جماعي يكون أقل مما وضعته المؤسسة، ومهما يكن فإن طريقة الحد من الإنتاج تتخذها جماعة محدودة تتأكد تجانسها، فهي تعبر عن مظهر من مظاهر المقاومة والدفاع ضد صاحب العمل أو المؤسسة.

##### 2- التغيب:

تعرف ظاهرة التغيب كظاهرة مرضية في المجتمع الصناعي، وقد شغلت بال العديد من الباحثين والعلماء المختصين في ميدان علم الاجتماع الصناعي وتنظيم العمل حالياً، وقد شغلت حيزاً لا بأس به نظراً لما تخلفه من آثار سلبية عن المؤسسة أو عدم تفهمها للظاهرة ولأسبابها الحقيقية، غير أنه وقبل أن نباشر في تحديد مفهوم التغيب، يجب أن نشير لوجود فرق بين التغيب والغياب.

فالتغيب مفهوم يجرى توفر الإرادة في الانقطاع عن العمل، وهو سبب خارجي عن إرادة الفرد، أما التغيب فقد عرفها "سارجت فلورنس" أنه الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب إضراب العمال أو الإغلاق في مطاف مفهوم التغيب.

من خلال ما سبق فالتغيب قد ينشأ ويعبر عن أسباب مفتعلة أي غير قهرية ويعني القصور من جانب العمال في الحضور إلى العمل، وأداء عملهم كما هو مطلوب في فترات العمل.

<sup>1</sup> سيد محمود رمضان، الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي، دراسة مقارنة مع التطبيقات القضائية لمحكمتي التمييز والنقض، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 4، الأردن، 2014، ص 501.

## 3- التخریب:

هو عنصر يندرج ضمن مظاهر النزاع، وهذا الأخير يشمل تحطيم الآلات تخريبها وشل حركتها، وقد أورد "بيار" تصنيفات للتخريب ومنها:

- التخریب بواسطة التوقف عن الإنتاج، إضرابات، عرقلة الإنتاج وتحطيمه.
- التخریب عن طريق تباطؤ في العمل، الكبح، التخفيض الشديد عن جانب واحد لتوفيق العمل دون رغبة وبلا ذوق، رفض العمل الصناعي، دوران العمل أو التسرب.<sup>1</sup>

## خامساً- مراحل النزاع العمالي:

تمر النزاعات العمالية في المؤسسات أحيانا بعدة مراحل، حيث تتميز كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والمميزات ويمكن تقسيم مراحل النزاع إلى خمس مراحل أساسية وهذا حسب نموذج بوندي.

## 1- مرحلة النزاع الكامن أو الخفي:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء النزاع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، ووجود الحاجة إلى الاستقلالية في العمل، أو غير ذلك من الأسباب التي تساهم في نشوء النزاع.

## 2- مرحلة النزاع المدرك:

هذه المرحلة قائمة على بلورة الشخص لموضوع لنزاع، وضرورة الاستجابة بشكل ما وذلك بعد معرفة أهمية الخلاف بالنسبة للمصالحة، ويتم الإدراك للنزاع والتنبؤ بتصاعده حيث تزداد حدة الانفعالات واستشعار التوتر الذي يشيع داخل المنظمة، والتي تلعب المعلومة دورا هاما في تغذية صورته ومدركاته، حيث تناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

في هذه المرحلة يبدأ أطراف النزاع في إدراك وملاحظة وجود النزاع، وأيضا إدراك أطراف النزاع أهمية الخلافات والنزاعات بالنسبة لمصالحها.

<sup>1</sup> مغربي ابتسام، سلام فاطمة، النزاعات العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية العمومية للإسمنت بصور الغزلان، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص ص 47- 84.



**3- مرحلة الشعور بالصراع:**

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو جماعي، المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

**4- مرحلة النزاع العلني:**

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن النزاع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا النزاع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ النزاع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

**5- مرحلة ما بعد النزاع العلني:**

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة النزاع، وعلى إدارة المؤسسة أن تواجه المواقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور لمشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خلق النزاع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً، ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى.<sup>1</sup>

**سادساً- آثار النزاع العمالي:**

للصراع أو النزاع آثار إيجابية وأخرى سلبية هي:

**1- الآثار الإيجابية:**

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للنزاع في العمل عندما يقولون أن النزاع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المؤسسة، ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالنزاع أو الصراع يفيد المنظمة (المؤسسة) على تشجيع المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المؤسسة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع أو النزاع ما يلي:

- يولد النزاع الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

- يتضمن النزاع عادة بحثاً عن حل لمشكلة، وهنا يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.

- النزاع نوع من أنواع الاتصال، وحل النزاع بفتح طرقاً جديدة ودائمة الاتصال.

- يساعد النزاع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميولات العدوانية.

<sup>1</sup> مغربي ابتسام، سلام فاطمة، مرجع سابق، ص 42.

- يمكن أن يساعد على زيادة الانتاجية ويعمل على النمو.

## 2- الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب النزاع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المؤسسة، والنزاع مهما كان مصدره فله أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المؤسسة ومن الآثار السلبية للنزاع ما يلي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف النزاع إلى التطرق في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمؤسسة.

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.  
يعوق العمل التعاوني.

- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

- إنه مرض لصحة المؤسسة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

يتبين أن النزاع حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا بل أن له أحيانا قيمته الإيجابية للنظام أو المؤسسة فالنزاع ذو حدين يمكن أن يكون سلبا ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل، وطريقة إدارته (النزاع).<sup>1</sup>

## سابعا- كيفية إدارة وحل النزاعات في منظمة العمل:

حيث أن النزاع في منظمات العمل أصبح سمات منظمات اليوم لذا فقد اهتم علماء السلوك التنظيمي بإيجاد حلول ومحاولة إدارة هذا النزاع عن طريق تبني بعض التقنيات والأساليب أهمها:

**1- حل المشكلات:** وهي إحدى تقنيات حل النزاعات ويشمل حل المشكلات في عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجها لوجه خصوصا جماعات العمل وتحديد أهم المشكلات التي تسببت في النزاع وتوفير معلومات كافية حول هذه المشكلات وعرض عدد من بدائل الحلول ثم إختيار البديل المناسب ومتابعة حل المشكلات.

**2- أهداف المرؤوسين (المشتركة):** وهذا الأسلوب يعني تنمية مجموعات من الأهداف السليمة وهذه الأهداف والموضوعات لا يمكن تحقيقها لا بتعاون الجماعة ولا يمكن لبعض الجماعة أن تحقق هذه الأهداف بمفردها.

<sup>1</sup> رحمانى إسحاق، مرجع سابق، ص ص 42- 43.

**3- توسيع المواد:** حيث أن محدودية الموارد وتداخلها كما أسلفت يعتبر أحد أسباب حدوث النزاع التنظيمي لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت الموارد المالية أو البشرية أو الفنية يساعد على حل مشكلة النزاع.

**4- التوافق والتكامل:** ويعتبر التوافق والتكامل من أحسن الأساليب والتقنيات لحل النزاعات في منظمات العمل بها من يعمل على التوفيق بين التناقضات المختلفة والتي لا يضحى فيها أي طرف من الأطراف في جماعات النزاع وهذا التوافق ينعكس على جميع أطراف النزاع.

**5- الحل الوسيط:** ويعني الوصول إلى اتفاق بين جوانب النزاع عن طريق تناول كل جانب للجانب الآخر عن طلباته أو تنازل منهما عن جزء من هذه المطالب في سبيل الوصول إلى حل وسيط بين الجانبين.

**6- استخدام الإجماع والقوة:** وهو فرض حل معين على أفراد الفريقين المختلفين عن طريق طرف ثالث وهذا الطرف الثالث قد يكون رئيس الفريقين أو ذا مصادر ونفوذ أكثر قوة.<sup>1</sup>

#### ثامناً- تطور نزاعات العمل في الجزائر:

تأخذ النزاعات العمالية أشكالاً متنوعة ومعقدة جداً قد تكون مخفية، مثل التغيب عن العمل وحوادث العمل ودوران العمل، وقد تكون ظاهرة أو معبر عنها بشكل فردي أو جماعي اعتماداً على البيئة التي أنتجتها، بما في ذلك المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المعنية بشكل عام، ظروف الفاعلين، والظروف المحيطة والإمكانات المتاحة لأنها وسائل للتعبير والوعي الذاتي والدفاع عن مصالح الفرد.

تعتبر المنازعات العمالية الجماعية والفردية، كأبرز شكلين للنزاعات العمالية، من أكثر الظواهر انتشاراً وممارسة في الأوساط العمالية، حيث ترتبط بطبيعة علاقات العمل، واختلاف المصالح بين أطرافها ومدى انتشارها. والتزام صاحب العمل بتنفيذ الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحدد علاقات العمل الفردية والجماعية ويحدد الحقوق والواجبات.

وهذا لا يعني أن النزاعات خاصة الإضرابات لا تنثور ضد الإطار التشريعي من أجل ترسيخ حقوق جديدة بل قد تكون ضد السياسة الاقتصادية إذا رأى العمال أنها تهدد مصالحهم خاصة العمالية والتي أصبحت من أكبر التحديات التي تواجهها الدول المتخلفة خاصة.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص ص 348-349.

## 1- الإضرابات العمالية:

أصبحت الإضرابات من ضمن الممارسات المتجذرة في الأوساط العمالية، وذلك لأنها ظاهرة ارتبطت بمسار الحركة العمالية في الجزائر، رغم الاعتراف بشرعيته في القطاع العام قبل سنة 1990، واعتباره عملا يعاقب عليه القانون، إذ مثلت إضرابات القطاع العام خلال فترة السبعينات نسبة 33.11 من مجموع الإضرابات، لتصل نسبتها إلى 88.36% خلال فترة الثمانينات.

وللتبعية تطور هذه الظاهرة نجد أنها عرفت تصاعدا متواصلا منذ السبعينات رغم التذبذبات التي اعترتها في بعض السنوات، إذ ارتفع عدد الإضرابات من 3071 إضرابا خلال الفترة (1969-1979) إلى 7004 إضرابا خلال الفترة (1980-1990)، ليتراجع خلال الفترة (1991-2000) إلى 4275 إضرابا.

إن ما يشد الانتباه في هذه الأرقام أن الإضرابات في الجزائر أصبحت من أهم وسائل المقاومة العمالية للدفاع عن مصالحها والتعبير عن أوضاعها والمطالبة بحقوقها.<sup>1</sup>

ففي فترة السبعينات والثمانينات أصبحت الإضرابات من الحقائق التي يمارسها العمال وتتحدى الخطاب الرسمي هذه الشعارات التي تتعارض مع الظروف والتناقضات التي يعيشها العمال وإحساسهم بعدم المساواة وسوء أوضاعهم.

ومع أن الإضرابات قد عرفت نوعا من الاستقرار في بداية الثمانينات 922 إضرابا سنة 1980، 895 إضرابا سنة 1983، 809 إضرابا سنة 1985، 648 إضرابا سنة 1987، إلا أنها بلغت أعلى معدل لها في تاريخ الجزائر سنة 1989 بـ 3389 إضرابا، مما جعلها تمثل ما نسبته 84.93% من مجموع الإضرابات خلال الفترة (1969-1986).<sup>2</sup> ولعل هذا الصعود يجد ما يبرره وقد ربطناه بسياقه الاجتماعي بآثار أحداث أكتوبر 1988، باعتباره انتفاضة شعبية مثلت نهاية مرحلة نظام شمولي فشل في تحقيق مشروعه من العدالة والتنمية، وبداية مرحلة جديدة تطمح من خلالها شرائح المجتمع إلى حياة أفضل تتجسد فيها مبادئ العدالة الاجتماعية.

ومن أهم ملامح التسعينات اختفاء ما عرف بالشكاوى التي وصفت بالإضرابات الفاشلة، أو الضربات الوحشية، لأنها اندلعت دون سابق إنذار وبصورة مفاجئة ودون مطالب واضحة.

لكن منذ إقرار حق الإضراب في القطاع العام وقيام الخلافات العمالية، كاد هذا الشكل أن يختفي وتجري الاستعدادات للإضراب وتمارس في إطار الشرعية وتحت غطاء النقابة.

<sup>1</sup> خالد حامد، مرجع سابق، ص 237.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 238.

ومع ذلك فإن عدد الإضرابات خلال هذه الفترة قد تراجع بشكل ملحوظ إذ تم تسجيل 493 إضراباً سنة 1992 مقابل 1034 سنة 1991 أي تراجع نسبته 47.67% واستمرت معدلات الإضراب في التراجع بشكل متواصل، إذ تم تسجيل 292 سنة 1997 إلى أن بلغت الإضرابات أدنى معدل لها سنة 1999 بـ 173 إضراباً.

## 2- نزاعات العمل الفردية:

لقد عرفت فترة التسعينات بروز هذا الشكل من النزاعات بشكل كبير كما سبق الذكر، مقابل التراجع الملحوظ في عدد الإضرابات، وتدور هذه النزاعات حول تنفيذ علاقة العمل الفردية أو ما يعرف بالمفهوم القانوني "عقد العمل" خاصة ما يتعلق منها بالأجور، تسريح العمال، الترقية... إلخ.

وتجدر الإشارة إلى أن المشكلات والقضايا الفردية قد تصبح مشكلات جماعية في حال استفحالها، مما يجعلها من المطالب التي ترفع في الإضرابات مثل: التأخر في دفع الأجور الذي نسبته 31.68 من مطالب الإضرابات خلال الفترة (1972-1985)، وقد بلغ متوسط نزاعات العمل الفردية خلال الفترة (1996-1999): 44196 نزاعات في المتوسط السنوي، وفي الفترة (2000-2001) بمعدل 50.001 نزاعاً سنوياً، 30% منها القطاع الصناعي.<sup>1</sup>

لذلك فإن ارتفاع مؤشرات الصراعات العمالية الفردية في ظل تحول المؤسسات الاقتصادية نحو اقتصاد السوق، خاصة نتيجة الوضع المتأزم الذي تعرفه يؤكد حقيقة مهمة وهي أن العامل هو الضحية الأولى لذلك، لأنها تدور حول علاقة العمل الفردية نتيجة عدم التزام صاحب العمل بتنفيذ هذه العلاقة، ومخالفته للاتفاقيات الجماعية وتشريعات العمل، بمعنى أن ارتفاع مؤشراتهما يعكس بوضوح تدهور أوضاع العامل.

<sup>1</sup> خالد حامد، مرجع سابق، ص 239.

**خلاصة:**

من خلال ما تم عرضه في الفصل حول النزاعات العمالية وما تتضمن من أنواع، وأسباب، ومراحل كذلك التطرق إلى الآثار السلبية والإيجابية يمكن القول أن النزاع داخل المؤسسات ظاهرة حتمية لا يمكن منع حدوثها، بسبب ما تمثله هذه النزاعات من خلال المطالبة بتحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للعامل داخل المؤسسة، التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على عمل المؤسسة.

## الفصل الثالث: النزاعات الفردية والنزاعات الجماعية في المؤسسة

### تمهيد

#### أولاً- النزاعات الفردية

- 1- أنواع النزاعات الفردية
- 2- مسببات النزاعات الفردية
- 3- عناصر المنازعة الفردية
- 4- طرق تسوية نزاعات العمل الفردية في المؤسسة

#### ثانياً- النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة

- 1- أنواع النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة
- 2- أسباب النزاعات العمالية الجماعية
- 3- شروط قيام النزاع العمالي الجماعي
- 4- آثار النزاعات العمالية الجماعية
- 5- طرق تسوية نزاعات العمل الجماعية

#### ثالثاً- التمييز بين النزاع الفردي والنزاع الجماعي

### خلاصة

**تمهيد:**

قد يشوب التوتر في العلاقة بين أحد العمال والمستخدم حول مضمون العقد نفسه، أو حول الالتزام أو حق معين يخص أحد الطرفين التي تقوم عليها علاقة العمل، كما أن علاقة العمل بين العمال والمستخدمين يترتب عنها تعارض المصالح يسعى كل طرف ضمان أفضل لحماية مصالحه، ولحل هذه الإشكاليات والنزاعات وتنظيم عمليات حلها وتسويتها وضع المشرع الآليات المناسبة للمشاكل المطروحة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من أنواع وأسباب النزاعات الفردية والجماعية، وإجراءات تسويتها.



أولاً- النزاعات الفردية في المؤسسة:

### 1- أنواع النزاعات الفردية:

تختلف الخلافات العمالية من حالة إلى أخرى، حسب طبيعة كل نزاع ينشأ بشأن تنفيذ علاقة العمل وصلاحياتها، وحتى عواقب إنهاؤها لسبب أو لآخر، على عكس المنازعات الجماعية، نجد أن النزاعات الفردية تتعلق في الغالب بعدم الامتثال لمحتويات القوانين واللوائح، أو خرق البنود الواردة في العقود والاتفاقيات الجماعية، أو الأحكام الواردة في النظام الداخلي للمؤسسة.

#### أ- منازعات متعلقة ببند العقد:

يعتبر عقد العمل ترجمة لإدارة الأطراف المتعاقدة في ضبط وتحديد حقوق والتزامات كل طرف فيه ليضمنه ما يروونه مناسباً في ذلك من أحكام اتفاقية إلى جانب الأحكام القانونية والتنظيمية. إذ لم يعط له المشرع الجزائري أي تعريف، بل اعتبره مجرد أداة شكلية لإبرام علاقة العمل.<sup>1</sup> حسب ما أورده المادة 08 من قانون علاقات العمل رقم 11/90، حيث تنص على أن تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي وتقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، وتنشأ عنها حقوق المعينين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية وعقد العمل.<sup>2</sup>

إلا أن تخلف بند أو حكم من الأحكام الأساسية فيه يعيبه ويمس بصحته، نظراً لأهميتها في تحديد وضبط حقوق والتزامات الطرفين، وتحديد منصب العمل، رتبته في السلم الوظيفي، الصلاحيات والالتزامات المترتبة عنه، نوع العمل، بداية سريان ونهاية عقد العمل، تحديد الأجر وتوابعه، عكس الأحكام الثانوية والتكميلية التي لا يؤثر تخلفها على صحة العقد.<sup>3</sup>

وللوقوف على طبيعة النزاعات التي يكون سببها خرق أحد الأطراف المتعاقدة لبند من بنود العقد، فإنه يتحتم علينا التعرف على مضامين أهم العقود الأكثر استعمالاً على مستوى المؤسسات المستخدمة، وهكذا بالرغم من طابعها الشكلي كأداة لإبرام علاقة العمل، فإن عقود العمل مهما كانت طبيعتها وأطرافها فإنها تتضمن إلى جانب الأحكام والبنود التي يتفق عليها الطرفان بعض الأحكام القانونية والتنظيمية كما أسلفنا

<sup>1</sup> رشيد واضح، منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (مضمونها، أنواعها، طرق تسويتها)، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 4، الجزائر، 2007، ص 15.

<sup>2</sup> مادة 08 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل.

<sup>3</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص 15.

الذكر، والذي يهدف المشرع من ورائها إما إلى تنظيم أحسن لعلاقة العمل، وإما لمنح بعض الحقوق للعامل كحماية له بصفته الطرف الضعيف في هذه العلاقة.<sup>1</sup>

وبناء على ذلك فإن كل إخلال بالالتزامات التعاقدية تنتج عنه نزاعات تتعلق ببند العقد تتخذ مظهر خلاف أو نزاع بسبب عدم مطابقة بند أو شرط لطبيعة العمل المنجز، أو المتفق عليه، أو بسبب تغير أوضاع اقتصادية أو اجتماعية، أو بسبب مطالبة أحد الطرفين بإجراء تعديل بما يمس الطرف الآخر، بحكم خضوع عقود العمل الفردية للاتفاقيات والاتفاقات الجماعية للعمل، والتزام الموقعين عليها بما ورد بها، خاصة إذا كان ذلك أنفع بالنسبة للعمال.<sup>2</sup>

وبناء على ذلك، يمكننا القول أن المنازعات المتعلقة ببند عقد العمل هي تلك التي تحدث نتيجة إخلال أحد الطرفين بالتزاماته التعاقدية، والخرق بالنسبة لصاحب العمل في الواقع، يرجع إلى عدة عوامل منها:  
1- جهله لتلك الأحكام القانونية والتنظيمية التي اعتبرناها أساسية والتي يتدخل المشرع بواسطتها لتقرير بعض الحقوق لصالح العامل.

2- عدم قدرته على تطبيق بعض الأحكام أين يفرض المشرع عليه التزامات مالية تفوق طاقته.

3- الفهم السيء لبعض الأحكام القانونية والتعاقدية إلى جانب بعض التعسفات في استعمال السلطة.<sup>3</sup>  
أما بالنسبة للعامل، فتختلف أسباب إخلاله بالتزاماته التعاقدية عن أسباب إخلاله بالتزاماته التعاقدية، وهي ناتجة عن طبيعة العلاقة غير المتكافئة التي تربطه بهذا الأخير، فالوضع الاقتصادي والاجتماعي هو في موضع الخضوع والقبول لشروط ومطالب صاحب العمل، حتى لو كانت غير عادلة له، مما يجعل عنصر الرضا في العقد إجراء شكلي للعامل فقط.

هذه العلاقة غير المتكافئة تجعل الأطراف منذ البداية في حالة خلاف ونزاع تزداد شدته، خاصة عندما يبدأ العامل في التعبير عن رفضه لبعض بنود العقد التي قبلها تحت الإكراه، نتيجة لذلك، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها من خلال السعي لتعديل أو تغير هذه المراكز القانونية وتعويضها بمراكز قانونية أخرى أكثر فائدة له.

<sup>1</sup> عيساني محمد، أنظمة منازعات العمل الفردية، رسالة دكتوراه في العلوم تخصص القانون، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2016، ص 38.

<sup>2</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> عيساني محمد، مرجع سابق، ص 39.

## ب- منازعات متعلقة بخرق نص اتفاقي:

برزت أهمية إقامة علاقات عمل جماعية بعد انتشار النضالات العمالية العارمة للمطالبة بتحسين أوضاعهم الاقتصادية والمهنية والاجتماعية، وإشراكهم في إعداد اتفاقيات واتفاقيات عمل جماعية، لتزداد أهميته بظهور أهمية التنظيم النقابي، والدور الذي يضطلع به في إشراك العمال في تنظيم وتحديد ظروف العمل وشروطه في كافة المستويات وإدخالهم في التفاوض مع الإدارة في إعداد كل ذلك.

هذا النوع من التعاقد قد قام بالفعل قبل أن يتناوله المشرع بالتنظيم ولم يجد القضاء مانعا من الاعتراف بمشروعيته، حتى وإن اعتبر في البداية ظاهرة اجتماعية، فلا بد من أن تأخذ مكانة لها في الظواهر القانونية،<sup>1</sup> فما لبثت أن أدرجت بشأنها أحكام أوردها المشرع الجزائري في الفصل الثالث من القانون رقم 05.82 المؤرخ في 13 فبراير سنة 1982 والمتعلق بالوقاية من الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها،<sup>2</sup> وفي المادة 06 من القانون 06/82 التي تنص على إمكانية إقرار علاقة عمل قدر مدتها بناء على القوانين الأساسية النموذجية والاتفاقيات الجماعية، وبذلك فإذا كان المشرع الجزائري فيما مضى لم يقر صراحة الاعتراف بتنظيم علاقات عمل جماعية، غير أنه اعترف بها ضمنا. وهو ما جعله يصدر القانون 02/90 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990، والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.<sup>3</sup> ويؤكد ذلك بإصدار القانون رقم 11/90 المتعلق بعلاقات العمل.<sup>4</sup>

وعليه، فإن كان عقد عمل يجب أن يخضع لما تتضمنه الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية للعمل من شروط العمل والتشغيل الواردة في المادة 120 من قانون علاقات العمل كالتصنيف المهني، مقاييس العمل، والأجور الأساسية الدنيا، التعويضات، المكافآت، النفقات المصرفية، فترة التجريب والإشعار المسبق، مدة العمل، التغييبات الخاصة، وإجراءات المصالحة... إلخ

فالإخلال ببند من بنود الاتفاقية هذه يثير نزاعات متعلقا بحقوق منبثقة عن نص اتفاقي، يضع المستخدم في موقف مواجهة مع العمال المتضررين، يلزمه تطبيق الأحكام الأكثر نفعا للعمال.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص ص 16-17.

<sup>2</sup> قانون 05.82 المتعلق بالوقاية من الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها.

<sup>3</sup> قانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.

<sup>4</sup> قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل.

<sup>5</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص 18.

## ج- منازعات متعلقة بخرق النظام الداخلي:

من المسلم به أنه كل تنظيم اجتماعي يحتاج إلى قواعد عامة ومجردة تسير أمور حياته، ولأن المؤسسات باختلاف أنواعها من التنظيمات الاجتماعية التي تحتاج إلى مثل هذه القواعد، لذلك غالباً ما يلجأ صاحب العمل من أجل تنظيم وحسن سير العمل بشكل مضطرد داخل مؤسسته إلى الاستغناء عن الأوامر الفردية مستخدماً أوامر عامة يضمنها ما يعرف بلائحة تنظيم العمل أو لائحة النظام الأساسي للعمل أو النظام الداخلي للعمل.<sup>1</sup>

يعتبر النظام الداخلي ميثاق المؤسسة، يجب على المستخدم في المؤسسات التي تشغل عشرين عاملاً فأكثر أن يعد نظاماً داخلياً وأن تعرضه على أجهزة المشاركة أو ممثلي العمال، وفي حالة عدم وجود هذه الأخيرة، لا بد الرأي فيه قبل تطبيقه. وكذلك المؤسسة التي تشغل أقل من عشرين عاملاً أن يعد نظاماً داخلياً حسب خصوصيات الأنشطة الممارسة، تحدد طبيعة هذه الأنشطة عن طريق التنظيم،<sup>2</sup> تودع نسخة منه لدى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة لفحص مدى مشروعيتها بمدى مطابقتها للتشريع والتنظيم الخاصين بالعمل، يتمتع فيه صاحب العمل بصلاحيات الإدارة والتنظيم والتأديب، باتخاذ كافة الإجراءات ووضع التنظيمات الملائمة لتنفيذ العمل بما يحقق الاستمرارية والنظام والانضباط داخل أماكن العمل.<sup>3</sup>

وهو ما أورده المادة 77 من قانون علاقات العمل التي تنص على أن النظام الداخلي هو وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم، لزوماً، القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط. يعد النظام الداخلي، في المجال التأديبي، طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ.<sup>4</sup>

وبذلك فهو أداة تنظيمية وتأديبية في يد المستخدم تمكنه من تطبيق أحكامه واتخاذ كل إجراء ردي ضد كل عامل في المؤسسة يرتكب خطأً مهنيًا، ليكون هذا الإجراء ذا طابع معنوي كالإنذار والتوبيخ، أو ذا طابع مادي أو مالي كحرمان العامل من بعض الامتيازات والمكافآت المالية، أو ذا طابع مهني بحث كالنقل التأديبي، أو حرمانه من الترقية، أو الطرد في حالة تحقق خطر جسيم، بما يؤثر على الحياة المهنية للعامل، تدفعه إلى مواجهة هذا الوضع فينتج نزاع يتعلق بعدم احترام النظام الداخلي، خاصة إذا كان هناك

<sup>1</sup> عيساني محمد، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> المادة 75 و76 من قانون علاقات العمل رقم 11/90.

<sup>3</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص 18.

<sup>4</sup> المادة 77 من قانون علاقات العمل رقم 11/90.

تعسف في استعمال السلطة من طرف صاحب العمل، ومبالغة في تطبيق إجراءات ردعية تفوق جسامة الخطأ المرتكب.<sup>1</sup>

#### د- نزاع ناتج عن خرق أحكام قانونية وتنظيمية:

يترتب عن علاقة العمل التي تربط العامل بصاحب العمل آثار مباشرة بمجرد استكمال إجراءات إبرامها وفق الشروط والأحكام المنصوص عليها في القوانين والنظم المعمول بها التي تحدد ما يترتب عن هذه العلاقة من حقوق والتزامات على أطرافها، حيث تشكل التزامات كل منهما حقوق للطرف الآخر، وذلك مهما كان مصدر هذه الالتزامات بحيث لا يمكن أن يكون الاعتداء بأي نزاع يحدث بين الطرفين خارج هذه العلاقة.

ورغم تخلي الدولة عن التكفل التام بمختلف الجوانب التنظيمية الخاصة بتنظيم علاقات العمل، وترك ذلك لأطراف العقد والمتعاملين الاجتماعيين لتنظيم أمورهم بأنفسهم عن طريق عقود العمل والاتفاقيات الجماعية، إلا أن هذا التخلي يبقى نسبياً، بحيث احتفظت بحقها في تنظيم وتأطير بعض المسائل الجوهرية في علاقات العمل على شكل قواعد قانونية آمرة يجب على الأطراف المتعاقدة السهر على احترامها والعمل بها.<sup>2</sup>

إن الطابع الفردي الذي تتميز المنازعة الفردية في العمل، سواء كان العامل طرفاً فيها بمفرده، أو تعدد فيها العمال بخلافات مختلفة ومتمايزة، هو معيار تحديد طبيعة هذه المنازعة، لينصب موضوعها على خلاف قانوني نتيجة إخلال أو خرق أحد طرفي علاقة العمل لالتزام من الالتزامات القانونية أو التنظيمية أو الاتفاقية أو العقدية بما يمس بحق من حقوق الطرف الثاني فيسبب له ضرراً يجبر الطرف المتضرر من جراء ذلك على اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لحمل موقع الخرق على تنفيذ الالتزام أو احترام القانون أو التنظيم المعمول بهما، وذلك باتباع الخطوات والآليات والإجراءات المنصوص عليها في القانون، قصد التوصل إلى تسوية هذا الخلاف بطريقة ودية قبل أن يتأزم الوضع ويتحول إلى نزاع، تتدخل فيه الجهات القضائية المختصة للبحث والفصل فيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> عيساني محمد، مرجع سابق، ص 30.

<sup>3</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص 21.

**2- مسببات النزاعات الفردية:**

إن أسباب المنازعة الفردية تتنوع حسب الظروف وتطور الاقتصاد والمجتمع ومع ذلك فالفقه العمالي يحصر مسببات المنازعة جملة في المساس بالحقوق والالتزامات المترتبة عن عقد العمل فقد شكلت الأجور والمنح والتعويضات أهم مظاهر ومسببات المنازعات الفردية يليها الحق في الحماية الاجتماعية وبعدها الحق في الحماية، وبذلك فالمنازعة أو الخلاف الفردي يتخلل العلاقة المهنية من نشأتها إلى غاية انتهائها إضافة إلى بعض المنازعات الأخرى ذات الطابع النقبي. ومن ثم يمكن أن يتعلق النزاع بقيام علاقة العمل أو سريانها أو تعديلها أو وقفها أو إنهائها.<sup>1</sup>

**3- عناصر المنازعة الفردية:**

حتى تكون هناك منازعة فردية في العمل لابد من توفر العناصر الآتية:

**أ- عنصر عضوي:**

يقتضي هذا العنصر أن يقوم النزاع بين عامل أو بعض العمال والمستخدم وهو ما يجعله يختلف عن المنازعة الجماعية للعمل والتي تخص مجموعة من العمال أو طائفة مهنية ورب عمل أو مجموعة من أرباب العمل

فالنزاع الفردي يرتبط ويخص مصلحة فردية لعامل واحد بخلاف النزاع الجماعي والذي يخص مصلحة جماعية أو مشتركة للعمال، إضافة إلى طرف التسوية المحدودة والدقيقة بل والإجرائية عند مواجهة منازعة فردية بخلاف الوسائل الوقائية والعلاجية في مجال المنازعات أو الخلافات الجماعية في العمل كالوساطة والتحكيم.

وأهداف المنازعة الفردية هي التعويض عن الضرر أو المطالبة بحق مهني بخلاف المنازعة الجماعية التي قد ترمي إلى تعديل نص قانوني أو اتفاقي.

**ب- عنصر مادي:**

يشترط في المنازعة الفردية أن لا تخرج عن محتوى إطار علاقة العمل طبقا لما هو محدد في علاقات العمل، بحيث يعتبر النزاع الفردي بمثابة الإخلال بالالتزام أو التقصير في تطبيق نص قانوني أو تنظيمي أو اتفاقي بما يعرض مصلحة العامل للضرر.

<sup>1</sup> خليفي عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 43.

## ج- عنصر غائي:

لا تكون أمام منازعة فردية إلا عند فشل الحلول الودية أو ما يسمى بالتسوية الداخلية للمنازعة، وبذلك فالمنازعة تكتسي هاته الصفة وتسري عليها إجراءات المنازعة ألا عند بلوغ مرحلة التسوية الودية أو القضائية طريقة التسوية إجراءاتها من يتكفل بها.<sup>1</sup>

## 4- طرق تسوية نزاعات العمل الفردية في المؤسسة:

## أ- عن طريق الإجراءات الودية:

إن نزاع العمل الفردي الذي يولد عدم استقرار في علاقة العمل نتيجة خرق أحد الطرفين لعلاقة التزام مهني، مما استدعى وضع بعض الإجراءات للتسوية التي تبدأ إلزاميا بإجراءات التسوية الودية، سواء داخل جهة التوظيف أو على المستوى الخارجي وذلك قبل الانتقال إلى التسوية القضائية.

إذا قرر العامل أو صاحب العمل أو من يمثلها قانونا السعي إلى حل النزاع الفردي وديا فعليه الامتثال

للإجراءات التالية:

1- يتعين على العامل أو صاحب العمل أن يقدم طلبا إلى اللجنة المشكلة بمكتب علاقات العمل المختص الذي يقع في دائرته محل العمل خلال عشرة أيام من تاريخ النزاع.

2- تقوم سكرتارية اللجنة بقيد الطلب بالسجل المعد لذلك وفق أرقام سلسلة حسب تاريخ تقديم أو ورود الطلب، ثم تقوم بعرضه على مدير المكتب ليجد ميعاد لنظره، ويسلم مقدم الطلب إيصالا باستلام الطلب ومرفقاته مبنيا فيه تاريخ تقديمه بالحروف والأرقام وموضوع المنازعة وأطرافها وتاريخ أول جلسة.

3- تتولى سكرتارية اللجنة إخطار الطرفين، مقدم الطلب والطرف الآخر وأعضاء اللجنة بموعد وساعة ومكان انعقاد اللجنة بكتاب موصى عليه خلال ثلاثة أيام على الأكثر من تاريخ استلام الطلب.

4- إذا تخلف الطالب أو من يمثله قانونا عن الحضور رغم إخطاره أو توقيعه بالعلم بموعد ومكان الاجتماع، يعتبر الطلب المقدم منه كأن لم يكن، أو بمثابة عدول منه عن طلبه. ولا يجوز له الاعتذار بأنه كان مريضا أو على سفر، حيث يجوز له إنابة من يمثله قانونا في حضور الاجتماع.

5- تلتزم اللجنة بصفة عامة بسماع طرفي النزاع، بدءاً بمقدم الطلب، وما يبديه كل منهما من طلبات أو دفاع، والاطلاع على ما يقدمون من مستندات، وعلى ملف خدمة العامل، ولائحة تنظيم العمل أو اتفاقية العمل الجماعية، وعقد العامل وكافة الأوراق والمستندات والبيانات التي ترى ضرورة الاطلاع عليها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 42.

6- في حالة توصل اللجنة إلى حل يحسم نزاع العمل الفردي يقبله الطرفان، يتم إثبات ما تم الاتفاق عليه في محضر اجتماع اللجنة كم أصل وصورتين ويوقع عليه جميع الأطراف وتسلم لكل منهم نسخة تودع نسخة بمكتب علاقات العمل.

7- أما إذا تعذرت التسوية الودية وتمسك كل طرف بموقفه، فإنه يتعين على مقرر اللجنة إخطار طرفي النزاع بأنه يجوز لمن يرغب منهما في إحالته إلى المحكمة العمالية أن يتقدم إلى مدير المكتب يطلب الإحالة حتى يتم استكمال إجراءات إحالته طبقاً لنص المادة (80) من قانون العمل المعدلة بالقانون رقم 180 لسنة 2008.<sup>1</sup>

### ✓ التسوية الداخلية للنزاع الفردي:

تعني التسوية الداخلية للنزاع اتفاق طرفي علاقة العمل على حل ودي داخلي للنزاع القائم بينهما دون وساطة من أي طرف خارجي، وذلك في إطار الإجراءات القانونية المنظمة للنزاع أو في إطار الإجراءات المحددة في الاتفاقية المعمول بها<sup>2</sup>، وقد نصت على هذه الإجراءات المادة 03 من القانون المتعلق بنزاعات العمل الفردية التي تنص على: " يمكن للمعاهدات والاتفاقيات الجماعية للعمل أن تحدد الإجراءات الداخلية لمعالجة النزاعات الفردية في العمل داخل الهيئة المستخدمة، وفي حالة غياب

الإجراءات المنصوص عليها في المادة 03 من هذا القانون، سمحت المادة الرابعة أن يقدم العامل أمره إلى رئيسه المباشر الذي يتعين عليه تقديم جواب خلال ثمانية أيام من تاريخ الإخطار.

في حالة عدم الرد، أو عدم رضا العامل يضمنون الرد برفع الأمر إلى الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين أو المستخدم حسب الحالة. يلزم الهيئة المسيرة أو المستخدم بالرد كتابيا عن أسباب رفض كل أو جزء من الموضوع خلال (15) يوما على الأكثر من تاريخ الإخطار.<sup>3</sup>

ويجدر الإشارة إلى أن المحكمة العليا في اجتهادها اعتبرت عدم القيام بالطعون الداخلية المسبقة لا يمس بسلامة إجراءات الدعوى القضائية بل يبقى من صلاحيات مفتش العمل أمر العامل باللجوء إلى الطعن الداخلي قبل القيام بإجراء المصالحة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رأفت دسوقي محمود، إجراءات التقاضي في منازعات العمل الفردية والجماعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص ص 45-46.

<sup>2</sup> بشير هدي، مرجع سابق، ص 98.

<sup>3</sup> المادة 03 و 04 من القانون المتعلق بنزاعات العمل الفردية.

<sup>4</sup> عبد الكريم بوحميذة، الطرق الودية لتسوية نزاعات العمل الفردية في ظل قانون 90-04، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 8، جامعة الجلفة، الجزائر، دس، ص 176.



## ✓ التسوية الخارجية للنزاع الفردي:

يعد استنفاد إجراءات التسوية الداخلية لنزاعات العمل الفردية داخل الهيئة المستخدمة وعدم الوصول إلى حل أو عدم رضا العامل يضمنون الاتفاق، يتم اللجوء إلى الطرف الثالث عن طريق نظام المصالحة بتدخل مفتشية العمل المختصة إقليمياً.

وهنا يجب الإشارة إلى أن لمفتشية العمل دور مهم في هذا بالرغم من فقدانها لبعض صلاحياتها بعد صدور قانون 90-03 المتعلق بعلاقات العمل، والذي جعل منها همزة وصل بين أطراف المنازعة ومكاتب المصالحة إلا أن وجودها لا يزال فعالاً في ضبط ومراقبة علاقات العمل بحيث يتمثل دورها في تلقي عرائض محاولة الصلح وإخطار مكتب المصالحة واستدعاء الأطراف.

واستكمالاً لما سبق وفي حال عدم التسوية الداخلية يمكن للعامل إخطار مفتش العمل المختص إقليمياً بموضوع النزاع طالبا منه التسوية الودية له (عن طريق نظام المصالحة)، حيث يكون هذا الإجراء إجباري قبل اللجوء إلى الجهات القضائية.<sup>1</sup>

## ✓ المصالحة:

وتعني قيام طرف ثالث بالتوسط بين طرفي النزاع من أجل الوصول إلى تسوية ودية ترضي الطرفين، وقد أناط القانون المتعلق بنزاعات العمل الفردية مهمة المصالحة وتسوية المنازعات بهيئة المصالحة التي أنشأت لهذا الغرض، وتتكون من ممثلين عن أصحاب العمل بعدد متساوي، ومن ثم أصبح دور مفتش العمل يقتصر على مجرد إخطاره بعدم التسوية الداخلية للنزاع واللجوء إلى أسلوب المصالحة، حيث نصت المادة الخامسة من القانون المذكور على أنه: "يعد استنفاد إجراءات المصالحة الداخلية لنزاعات العمل الفردية داخل الهيئة المستخدمة يمكن للعامل إخطار مفتش العمل وقتاً للإجراءات التي يحددها هذا القانون."<sup>2</sup>

## ◀ تشكيل مكتب المصالحة:

نجد أن مكتب المصالحة في التشريع الجزائري الذي يعتبر إجراء المصالحة إجراءً شكلياً وجوهرياً قبل دخول المنازعة وعرضها أمام قضاء العمل، وهو ما تضمنته المادة 19 من القانون رقم 90-04، إلا ما استثنى منها في الفقرتين الثانية والثالثة.

تعتبر مكاتب المصالحة لجاناً متساوية الأعضاء، مشكلة من العمال وأصحاب العمل بنسب متساوية، عضوين ممثلين للعمال، عضوين ممثلين لصاحب العمل وذلك حسب نص المادة السادسة من قانون تسوية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 176.

<sup>2</sup> بشير هدي، مرجع سابق، ص 98.

منازعات العمل الفردية، التي تنص كذلك على أن تكون رئاسة المكتب بالتداول بين الطرفين لمدة ستة أشهر، على أن يكون لكل فئة منهما ممثلين احتياطيين بضعف عدد الممثلين الأصليين بهدف الإستخلاف عند الضرورة وذلك عند غيابه أو وقوع مانع له.

لمدة ستة أشهر تترأس هذه المكاتب بالتداول بين الطرفين لكل فئة، كما يستفيد أعضاء هذه المكاتب من عدة تسهيلات في مناصب عملهم الأصلي قصد القيام بمهامهم التمثيلية في هذه المكاتب.

القانون 90-04 استوجب شروط إيجابية وشروط سلبية للترسخ لعضوية مكتب المصالحة مع ملاحظة أن الشروط نفسها التي تنطبق على مساعدي المحاكم الاجتماعية.

#### ✓ الشروط الإيجابية:

- التمتع بالجنسية الجزائرية.
- بلوغ سن الخامسة وعشرين على الأقل بتاريخ الانتخاب.
- ممارسة مهنة بصفة عمال أجراء أو مستخدمين منذ 5 سنوات على الأقل.
- التمتع بالحقوق المدنية والسياسية.

#### ✓ الشروط السلبية:

- استثناء الأشخاص المحكوم عليهم بسبب ارتكاب جنائية أو جنحة والذين لم يرد اعتبارهم.
- المفلسون الذين لم يرد اعتبارهم.

المستخدمون المحكوم عليهم منذ فترة تقل عن 2 سنوات بسبب عرقلة حرية العمل...<sup>1</sup>

#### ◀ تنفيذ اتفاقيات الصلح:

إن تنفيذ الصلح يرجع بالدرجة الأولى لإدارة ورغبة الأطراف أنفسهم في الالتزام به وتنفيذه أو عدم الالتزام به، وهو ما تؤكد القوانين المعمول بها في هذا الشأن، حيث تنص المادة 33 من قانون 04/90 فإنه: "ينفذ الأطراف اتفاق المصالحة وفق الشروط والأجال التي يحددها، فإذا لم توجد ففي أجل لا يتجاوز 30 يوما من تاريخ الاتفاق".

ومن أجل إعطاء ضمانات قانونية وفعالية من أجل تنفيذه فقد نصت المادة 34 من القانون 04/90 منه على أنه: "في حالة تنفيذ اتفاق المصالحة من قبل أحد الأطراف وفقا للشروط والأجال المحددة في المادة 33 من هذا القانون، يأمر رئيس المحكمة الفاصلة في المسائل الاجتماعية، والملمس بعريضة من أجل

<sup>1</sup> فلوسية العلجة، تسوية نزاعات العمل الفردية في القانون الجزائري، مذكرة ماستر قانون أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019، ص ص 21-22.

التنفيذ في أول جلسة، ومع استدعاء المدعي عليه نظاميا، للتنفيذ المعجل لمحضر المصالحة مع تحديد غرامة تهديدية يومية لا تقل 25 بالمائة من الراتب الشهري الأدنى المضمون، كما يحدده التشريع والتنظيم المعمول بهما.

غير أن هذه الغرامة التهديدية لا تنفذ إلا عندما تنفذ مهلة الوفاء التي لا تتجاوز 15 يوما، يكون لهذا الأمر التنفيذ المعجل قانونا رغم ممارسة أي طريق من طرق الطعن.<sup>1</sup>

#### ب- عن طريق الإجراءات القضائية:

تمثل التسوية القضائية لمنازعات العمل الفردية المرحلة الأخيرة التي يلجأ إليها بعد فشل الطرق الودية السابقة، وهو المبدأ الذي اعتمده المشرع الجزائري كغيره من التشريعات العمالية من حيث إنشاء قضاء للعمل مختص بالفصل في المنازعات التي تنشأ بين العمال وأصحاب العمل. ومن هنا فإن التنظيم القضائي للعمل، سواء كان مدرجا ضمن النظام القضائي العادي، كما هو الشأن بالنسبة للجزائر أو قضاءً مستقلاً، متميزاً من حيث تشكيله وتنظيمه والإجراءات المتبعة في التقاضي، والطابع الاستعجالي لرفع الدعوى وإصدار الحكم.

#### ✓ تشكيل واختصاص محكمة المسائل الاجتماعية:

يتشكل القسم المختص بالفصل في المسائل الاجتماعية على مستوى المحاكم الابتدائية من قاض وممثلين عن العمال وأصحاب العمل، ومن قضاة فقط بالنسبة للمجالس القضائية والمحكمة العليا، وقد أقرت المادة 08 من القانون المتعلق بنزاعات العمل الفردية، بأن جلسات المحكمة تنعقد للنظر في المسائل الاجتماعية، أو نزاعات العمل الفردية، برئاسة قاض يعاونه مساعدان من العمال ومساعدان من أصحاب العمل، يكون تمثيلهم في الجلسات تداوي.

أما فيما يتعلق باختصاصات المحكمة الفاصلة في المسائل الاجتماعية (منازعات العمل الفردية)، فقد اعتبرت تشريعات العمل المقارنة بما فيها التشريع الجزائري، قضاء العمل قضاء استثنائي، يختص لوحده بالنظر في النزاعات الفردية التي تقوم بين العامل وصاحب العمل، وكذا القضايا المرتبطة بتفسير العقود والاتفاقيات الجماعية، والتي لا تمثل في جوهرها نزاعات جماعية حتى وإن كانت تخص مجموعة من العمال، لكونها غير مرتبطة ببعضها رغم تشابهها، كما هو الحال بالنسبة للنزاعات المترتبة عن العقوبات التأديبية التي تشمل عدد من العمال دفعة واحدة وغيرها من الحالات المتشابهة.

<sup>1</sup> المير سميرة، اتفاقيات العمل الجماعية ودورها في تسوية المنازعات، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 05، العدد

04، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 173.

## ✓ إجراءات التقاضي:

تنص المادة 36 من القانون المتعلق بتسوية نزاعات العمل الفردية على أنه: "في حالة عدم المصالحة يرفع الطرف الذي له مصلحة دعوى أمام المحكمة الفاصلة في المسائل". ومن هنا فإن قبول الدعوى متوقف على إجراء المصالحة، وهو ما أكدته المادة 37 من القانون السالف الذكر، حيث أوجبت إرفاق العريضة الموجهة إلى المحكمة بنسخة من محضر عدم الصلح الصادر عن مكتب المصالحة. وبالتالي تخضع إجراءات التقاضي أمام القسم الاجتماعي بالمحكمة المختصة إلى الإجراءات المنصوص عليها في قانون الإجراءات المدنية.

هذا وقد حددت المادة 38 من القانون المتعلق بتسوية نزاعات العمل الفردية، آجال الحكم في القضايا المتعلقة بمنازعات العمل، إذ يتم تحديد الجلسة الأولى للنظر في المنازعة في مدة لا تتجاوز 15 يوما التي تلي تاريخ توجيه العريضة الافتتاحية للدعوى، وإن تصدر الحكم في أقرب الآجال، ما عدا الحالات المتعلقة بإصدار أحكام تمهيدية كالأحكام المتعلقة بالخبرة. أما بالنسبة للطلبات العارضة مثل حالة موت العامل، وصاحب العمل أثناء سير الدعوى، فإن القانون يحفظ حق الورثة في مواصلة السير في الدعوى إلى نهايتها، ما لم تكن القضية جاهزة للفصل فيها.

## ✓ إصدار الأحكام وتنفيذها:

عادة ما تبين التشريعات المقارنة المنظمة للقضاء العمالي، طبيعة الأحكام الصادرة عن المحاكم الابتدائية والقضايا التي تكون فيها أحكام هذه المحاكم ابتدائية ونهائية. ومن ثم كفاءات تنفيذ الأحكام، سواء بالتنفيذ المعجل أو العادي بعد حصول الحكم على قوة الشيء المقضي فيه.

## ✓ أحكام ابتدائية ونهائية:

حيث تحدد النصوص القانونية الخاصة بمنازعات العمل الفردية، طبيعة القضايا على سبيل الحصر وفقا للمعيار الموضوعي المرتبط بموضوع الدعوى، ومن أمثلة هذه النصوص ما حددته المادة 21 من قانون تسوية نزاعات العمل الفردية التي اعتبرت الأحكام الصادرة الغرفة الاجتماعية بالمحكمة ابتدائية ونهائية، عندما تتعلق بإلغاء العقوبات التأديبية التي لا تراعى فيها الإجراءات التأديبية، وتلك الخاصة بتسليم شهادات العمل وكشوفات الرواتب ومختلف وثائق إثبات علاقة العمل كما سبقت الإشارة. ومن ثم فإن الأحكام الصادرة في هذه القضايا غير قابلة للطعن فيها بالإستئناف فيما عدا طرق المراجعة غير العادية، مثل التماس إعادة النظر وفقا لأحكام قانون الإجراءات المدنية.

## ✓ أحكام ابتدائية قابلة لتنفيذ المعجل (المؤقت):

وهي الأحكام القابلة للمراجعة والتي تنفذ بصفة استعجالية بحكم القانون، أو بأمر من القاضي. وتتعلق على العموم بقضايا تربط بحقوق مادية ومهنية للعمال، كتوفير الشروط والظروف الخاصة بالعمل، ودفع الأجور والتعويضات المختلفة، والفصل من العمل، لذلك فإن التنفيذ المعجل لا يمنع استئناف الحكم وفقاً لما نصت عليه المادتين 22 و34 فقرة 3 من قانون تسوية منازعات العمل الفردية.

أما الأحكام الابتدائية العادية الصادرة في غير الحالات المذكورة سابقاً، تبقى قابلة للمراجعة بالطرق العادية وغير العادية، والتي لا تنفذ إلا بعد استنفاد جميع الإجراءات المقررة قانوناً أو بمعنى آخر حيازة الحكم لحجية الشيء المقضي فيه.<sup>1</sup>

## ثانياً- النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة:

## 1- أنواع النزاعات العمالية الجماعية:

بطبيعة الحال هذا النوع من النزاعات له أيضاً أنواع من النزاعات كل منها حسب غايته وهدفه فمنها نزاعات حول تطبيق القانون، ونزاعات حول تعديل القانون، ونزاعات متعلقة بتفسير الاتفاقيات وهذا ما سنوضحه على النحو الآتي:

## أ- نزاعات متعلقة بتطبيق القانون وتعديل القانون:

## ✓ نزاعات متعلقة بتطبيق القانون:

تثور في غالب الأحيان نزاعات بين العمال والمستخدمين حول تفسير أو تطبيق قانون، يدعي فيع العمال خرق المستخدم لبيد منه في بنود الاتفاقية المبرمة بينهما فيما يتعلق بالتصنيف المهني لفئة أو لفئات العمال، بحيث تم تصنيفهم مثلاً في مرتبة أقل مما صنّفهم فيها القانون، أو أن يثور الخلاف حول تفسير نص تنظيمي، يدعي فيه كل طرف حقه في تفسير النص أو حكم قانوني بصدد علاقة العمل والشروط العامة للعمل، وهو ما نصت عليه المادة 131 من قانون علاقات العمل على أنه "يمكن للأطراف المتعاقدة نقض الاتفاقية الجماعية أو الاتفاق الجماعي جزئياً أو كلياً. وذلك في غضون اثني عشر شهراً التي تلي تسجيلها، ليدخل أطرافها في مفاوضات حول موضوع النقض، دون أن يؤثر ذلك على عقود العمل المبرمة في السابق والتي تبقى خاضعة للأحكام المعمول بها إلى غاية التوصل إلى إبرام اتفاقية جماعية جديدة".

<sup>1</sup> بشير هدي، مرجع سابق، ص ص 101 - 106.

## ✓ نزاعات متعلقة بتعديل القانون:

وفي المقابل يتمسك العمال أو أصحاب العمل بحقهم في المطالبة بتعديل ومراجعة قانون أو اتفاقية جماعية من أجل الوصول إلى زيادة في الأجور أو الحصول والإستفادة من بعض الامتيازات الاجتماعية التي يستفيد منها العمال بناء على تغيير وضع أو أوضاع اقتصادية واجتماعية، وظهور معطيات جديدة تفرض مراجعة القانون أو الاتفاقية. وفي ذلك تنص المادة 62 من القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل على أنه "يعدل عقد العمل إذا كان القانون أو التنظيم أو الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية تملّي قواعد أكثر نفعاً للعمال من تلك التي نص عليها عقد العمل".

أن الوضع هنا يختلف لأن الأمر يتعلق بتعديل عقد العمل بناء على تعديل قانون أو اتفاقية، لكن ذلك لا يمنع مجموع العمال من المطالبة بهذه الامتيازات الجماعية، لأن في ذلك مصلحة لأحد الطرفين، وهم العمال، ونفس الشيء بالنسبة للحالات التي يفرض ويستوجب فيها القانون أو الاتفاقيات الجماعية للعمل إجراء هذا التعديل، حتى ولو دون اعتبار لإرادة الطرفين في ذلك.

## ب- منازعات متعلقة بتفسير اتفاقيات جماعية:

يجب على الطرفين المتعاقدين في علاقات العمل الجماعية الالتزام بما تم التوصل إليه في الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية للعمل وذلك بتطبيقه وتنفيذه. وفي ذلك يجب أن تكيف كل عقود العمل الفردية المبرمة قبل التوقيع على الاتفاقية أو الاتفاق الجماعي مع البنود الواردة فيها بما يتطابق ليكون أفيد بالنسبة للعامل. غير أنه يمكن توقع سوء تفسير لبند أو شرط متضمن في الاتفاقية الجماعية بما يمس أو يلحق ضرراً بالعامل أو العمال.

إذ يمكن هنا أن يكون النزاع فردياً إذا مس عاملاً واحداً، أو جماعياً إذا مس فئة من العمال، أو قطاعاً معيناً بسبب سوء تفسير أو سوء تطبيق اتفاقية جماعية، خاصة إذا تمسك الطرف الآخر، أي المؤسسة المستخدمة بقرارها، مما يسمح للطرف المتضرر باللجوء إلى رفع النزاع إلى الجهات المختصة قصد تسويته بغرض تجنب تأزم الأوضاع وعرقلة العمل، لا سيما حينها يتعلق الأمر بإجراء تقليص عدد العمال، أو تسريح جماعي للعمال أو لأسباب اقتصادية، إذ هناك مجموعة من الإجراءات يجب على المستخدم استنفادها قبل البدء في إجراء التسريح وإلا يعتبر ذلك خرقاً لتفسير بنود واردة في اتفاقية جماعية أو في اتفاق جماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص ص 81-82.

## 2- أسباب النزاعات العمالية الجماعية:

للنزاع العمالي الجماعي أسباب مباشرة ظاهرة وأسباب غير مباشرة عميقة وحاسمة:

## أ- الأسباب المباشرة الظاهرة:

يمكن اعتبار مطالبة العمال بزيادة الأجور والحصول على المكافآت والعلاوات وجميع الامتيازات الأخرى التي تؤدي إلى تحسين أوضاع العمال كالإجازات والضمانات وتطوير ظروف العمل والسلامة مثلا باعتبارها أسبابا مباشرة لظهور منازعات العمل الجماعية على مستوى الهيئة المستخدمة أو المؤسسة. أو على مستوى محلي أو وطني.

ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار تمسك صاحب العمل بموقفه السلبي من هذه الطلبات وعدم اهتمامه بمشاكل العمال وظروفهم المعيشية ومحاولاته الهادفة إلى زيادة أرباحه وتوسيع أعماله ولو على حساب جهود العمال وعرقهم، فضلا عن الطرق والوسائل اللإنسانية التي يعامل بها صاحب العمل عماله والتمييز بينهم، كل ذلك وغيره يمكن اعتباره أسبابا مباشرة تقابل الأسباب المنبثقة عن موقف العمال المتصلب من مكتسباتهم تؤدي إلى الخلافات ثم إلى النزاع.

## ب- الأسباب غير المباشرة العميقة:

يمكن إعادتها إلى أصل واحد، وهو "ظاهرة الاستغلال" التي تميزت بها أكثر المجتمعات إن لم تكن جميعها، ونتيجة طبيعة الاستغلال تتبلور الطبقات وتتناقض المصالح وينتشر الظلم والتوتر والنزاع يستمر ويتفاقم حتى تزول هذه الطبقات ومع ذلك فإن نزاعا ظاهرا أو خفيا قد يظهر حتى في المجتمعات اللاتطبيقية إما بسبب عديد من الآفات التي قد تظهر في ذلك المجتمع بسبب سوء الإدارة والتصرف والبيروقراطية، أو بسبب تفوق البعض على البعض الآخر في العمل أو الانتاج أو في التفكير والإبداع أو في أي مجال آخر من مجالات النشاط الإنساني وهذا الإشكال يصعب حله حتى في المجتمعات الأكثر تطورا.<sup>1</sup>

## 3- شروط قيام النزاع العمالي الجماعي:

## أ- الطابع الجماعي:

إذ يتوجب أن يكون أحد طرفي النزاع مجموعة من العمال أو نقابة تمثلهم إن كانوا منضمين إلى نقابة، على أن ذلك لا يعني بالضرورة أن قيام النزاع العمالي الجماعي لمن هم أعضاء في النقابة يتطلب تدخلها دائما، فلا يشترط في جماعة العمال أن تكون متمتعة بالشخصية المعنوية دائما، فلا يشترط في جماعة

<sup>1</sup> عيسى العلاوي، الوسائل السلمية لتسويات منازعات العمل الجماعية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه دولة في القانون، جامعة الجزائر، 2011، ص ص 25-26.

العمال أن تكون متمتعة بالشخصية المعنوية دائماً، لا بل النزاع العمالي قد يثار أحيانا مع طائفة من العمال بالرغم من تبني نقابتهم لموقف مغاير لمطالبهم، أما الطرف الآخر فمن غير المهم عدده، فقد يكون صاحب عمل واحد أو أكثر أو نقابة تمثلهم.

كما لا يشترط لقيام النزاع الجماعي أن يكون العمال قد تقدموا مسبقاً، بمطالبهم إلى صاحب العمل، إذ يجوز أن تقوم النقابة نفسها بالتقدم بهذه المطالب، ومن ثم فقد تكون طرفاً في النزاع ابتداءً في الوقت الذي لا يشترط في تلك النقابة التي تكون طرفاً في النزاع أن تكون في النقابات الأكثر تمثيلاً للعمال.<sup>1</sup> وعليه، لا يعتبر نزاعاً جماعياً ينشأ بين العمال أنفسهم، أو الصراع الذي ينشأ بين النقابات، كما لو كان الصراع بين نقابة العمال ونقابة أصحاب العمل، لأنه في جميع الحالات يجب أن يكون هناك مجموعة من العمال كطرف في النزاع، وهم لم يصلوا بعد، فهذه هي نسبة هؤلاء العمال إلى المنشأة أو طبيعة العمل الذي يقومون به، قد ينشأ نزاع عمالي مع جميع عمال المنشأة أو نصفهم أو ثلثهم، أو في قسم معين منه أو أكثر.

#### ب- المصلحة المشتركة:

فلا بد لقيام النزاع الجماعي من وجود مصلحة مشتركة لهؤلاء العمال يطالبون بتحقيقها، كتطبيق أحكام عقد العمل الجماعي إذا أخل الطرف الآخر به، أو تفسير ذلك العقد إن كان في عبارته غموض (...). أدى إلى تفسيره من قبل كل طرف بما يوافق مصالحه، الأمر الذي ينطبق على كل نزاع بشأن ظروف العمل أو شروطه، كالمطالبة بتخفيض ساعات العمل، أو تمديد ساعات الراحة أو الإجازات، أو زيادة الأجور أو مكافأة نهاية الخدمة، أو توفير خدمات صحية أو اجتماعية للعمال.<sup>2</sup>

وهذا يعني، أنه لا يعتبر نزاعاً جماعياً، الخلاف الذي ينشأ بين صاحب العمل وأحد عماله على مسألة تخص هذا العامل وحده، وكأن أحدهما طلب إجازته السنوية في وقت ما ورفض صاحب العمل الرد عليه، حتى لو تعاطف معه ودعمه من قبل مجموعة من العمال في ذلك الطلب، يجب أن يحتفظ مثل هذا النزاع بطابعه الفردي، ولا يحق لممثل التوفيق التدخل لتسوية كنزاع جماعي.

<sup>1</sup> هيثم أحمد المصاروة، النظام القانوني للتوفيق في النزاعات دراسة تحليلية في علاقات العمل الجماعية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 19.



## 4- آثار النزاعات العمالية الجماعية:

تحدث نزاعات العمل الجماعية في كل مؤسسة فتكون هناك آثارا على العمال من جهة وعلى صاحب العمل من جهة أخرى فتؤثر على علاقات العمل، وقد تكون هذه النزاعات ضارة كما يمكن أن تكون نافعة، حيث أننا من خلال هذا المطلب سوف نتناول آثار نزاعات العمل الجماعية على العامل وآثارها على صاحب العمل من خلال:

## أ- آثار نزاعات العمل الجماعية بالنسبة للعامل:

بصفة عامة من الآثار المترتبة على النزاع الجماعي هو توقف علاقة العمل، حيث يوقف النزاع آثار علاقة العمل طوال مدة التوقف الجماعي عن العمل، حسب نص المادة 32 من القانون 02/90، وهذا ما يجعل العامل يمتنع عن تنفيذ التزاماته الواجبة عليه تجاه العمل، وهذا ما يعود عليه بالأثر الايجابي، ففي هذه الفترة يتمتع بالراحة والرخاء دون تعرضه للعقوبة، وحتى دون اتخاذ صاحب العمل أي إجراء سواء باستخلاف العمال المضربين بعمال آخرين أو فصلهم أو طردهم، وذلك حسب نص المادة 33 من القانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، حيث تنص على "يمنع أي تعيين للعمال عن طريق التوظيف أو غيره قصد استخلاف العمال المضربين...".

كما يوجد أيضا أثر سلبي ويتمثل في عدم تقاضي الأجر في المدة التي كان فيها التوقف عن العمل (في حالة النزاع) وهذا يؤثر سلبا على العامل مما ينقص من ميزانيته في تحقيق الرفاه المعيشي وتلبية حاجياته الأساسية خاصة وإن كان ذلك الدخل الوحيد للعامل.

## ب- آثار نزاعات العمل الجماعية السلبية بالنسبة لصاحب العمل:

كما ذكرنا سابقا تتوقف علاقة العمل بمجرد حدوث نزاع وبالتالي تنعدم صفة التبعية له، بما أن العامل يعود عليه النزاع بأثر ايجابي خلال الراحة التي يتمتع بها في تلك الفترة، فهنا أيضا يعود النزاع على صاحب العمل بأثر ايجابي يتمثل في توقفه عن دفع الأجر في الأيام التي يتم فيها عن العمل، لكن على الرغم من الأثر الإيجابي نجد في الجهة الأخرى أيضا أثر سلبي حيث أن التوقف عن الإنتاج سواء في القطاع الاقتصادي أو الإداري، فبالنسبة للقطاع الاقتصادي يؤدي إلى تدني الأداء بدل التحسين والتطوير والابتكار فيظهر التكاثر واللامبالاة من طرف العامل فيقل الجهد وبالتالي تؤثر على كمية الإنتاج، والنزاع يهدد كيان المؤسسة الاقتصادية باعتبار الاقتصاد له الدور الفعال وهو الأساس بالنسبة للمجتمع، أما بالنسبة للقطاع

الإداري فيحدث هناك تعطيل للمصالح كون الإدارة العمومية في خدمة المجتمع والنزاع يخالف مع الأهداف المراد تحقيقها أو الغايات المسطرة، وبالتالي يستلزم تسوية هذا النزاع قبل استفحاله.<sup>1</sup>

### 5- طرق تسوية نزاعات العمل الجماعية:

#### أ- الوسائل السلمية لفض منازعات العمل الجماعية:

لا شك أن إتباع أطراف منازعة العمل الجماعية للوسائل السلمية لفضها يحقق صالح الطرفين والمجتمع، فلا شك أن هذه الطرق السلمية تضمن وجود واستمرار التفاهم والثقة بين طرفي علاقة العمل وهو ما يحقق السلام الاجتماعي في المنشأة فيزيد الإنتاج كما وكيفا وهو ما يحقق مصالح كافة.

#### ✓ المفاوضة الجماعية:

##### أ- مفهوم التفاوض:

أول طريق يمكن أن يسلكه المتنازعان رب العمل أو عامل لأجل تسوية الخلاف الذي يجمعه بالطرف الآخر هو التفاوض.

ويقوم التفاوض على أساس الحوار المباشر بين طرفي المنازعة الجماعية، حيث يلتقي ممثلو العمال، سواء أكانوا نقابيين أو منتخبين من قبلهم، مع رب العمل أو أرباب العمل، لكي يتناقشوا بهدوء في المشكل المطروح بينهما، ويصلوا في النهاية إلى الحلول الممكنة للنزاع القائم.

وفي التفاوض لا تتدخل أية جهة خارجية عن المؤسسة، ويمكن أن تكون الحلول على شاكلة سحب رب العمل قراره الذي سبب النزاع أو تراجع عليه، أو تعديله لكي ينسجم مع مطالب العمال ورغباتهم، أو قيام العمال بإجراءات تستهدف طمأنة رب العمل حول موضوع النزاع الدائر بينهما.

وبعض التشريعات المقارنة تنص على إجبارية إجراء التفاوض بين أطراف المنازعة الجماعية قبل المرور إلى باقي الطرق الودية، ومنها ما يضعه إجراء اختياريا.

مما سبق، يتضح لنا أن التفاوض هو عملية تتسم بالحوار والنقاش بين مختلف الأطراف المتنازعة وممثليهم بغية الوصول إلى حلول توافقية، يسمح التفاوض بالنقاء طرفي العلاقة التعاقدية للاستماع إلى مطالب كل طرف، ويتم عبر التعبير المباشر عن الاحتياجات، الأمر الذي يسهل من امكانية تلاقي الإرادات حول اتفاق معين يضمن لكل طرف جزء أو كل ما يطلبه.

<sup>1</sup> مساعدية خولة، بوردهم وردة، المنازعة العمالية الجماعية، مذكرة ماستر في قانون أعمال، جامعة قلمة، الجزائر، 2014،

ب- أهمية التفاوض:

يشكل الأخذ بهذا الطريق الودي فرصة سانحة لإنهاء النزاع، إذا ما كان هناك تنازل من الطرفين يسمح لهما بالتلاقي عند نقطة اتفاق معينة.

كما يعتبر التفاوض آلية نقابية حضارية فعالة، يطبع سلوك المجتمع العمالي بطابع الحوار الديمقراطي، ينتهي بصياغة اتفاقية جماعية جديدة، أو تعديل القديمة منها، دون الدخول في الصراعات البيئية التي قد لا تنتهي وفقا لرغبات مختلف الأطراف، ومن الممكن أن تسبب العديد من الآثار السلبية على الجميع. والتفاوض عن طريق نقابة العمال مهم جدا لنيل الحقوق والوصول للمطالب المشروعة، لأن العمال عادة ما يتواجدون في مركز ضعف قياسا على مركز رب العمل، الأمر الذي يجعلهم يقبلون بتسوية المنازعة بشروط قد لا تكون في صالحهم، وهذه النتيجة يمكن تجنبها إذا قامت نقابة العمال بدورها.

كما أنه يعد وسيلة لتحقيق السلم الاجتماعية داخل مختلف المؤسسات المستخدمة من خلال تكريس مبدأ العدالة الاجتماعية، ومشاركة العمال في وضع قواعد مهنية تحقق العدل والمساواة بين مختلف الأطراف.<sup>1</sup>

ج- نتائج المفاوضة الجماعية:

الواقع أن نتائج المفاوضة لا تخرج عن فرضين: الأول وهو نجاح المفاوضة وبالتالي إنهاء النزاع القائم أو إبرام اتفاقية عمل جماعية أو أي اتفاق آخر يحقق أهداف التفاوض، وقد استلزمت المادة 101 من قانون العمل الجديد تدوين هذا الاتفاق فباتفاقية جماعية وفقا للقواعد والشروط الخاصة باتفاقيات العمل الجماعية. ويتمثل الفرض الثاني في فشل المفاوضات في التوصل إلى اتفاق وعندئذ يجوز لكل طرف منهما اللجوء لمديرية القوى العاملة المختصة لكي تعاونهم للوصول لاتفاق وتحاول التوفيق بين هما.

وتقضي المادة 170 من ذات القانون بأنه إذا لم تنجح المفاوضة في إنهاء النزاع الجماعي خلال 30 يوما من تاريخ بدئها كان لأحد الطرفين التقدم بطلب إلى الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ إجراءات الوساطة، وينظره متأنية لنص المادة المذكورة نجد أنها تستخدم عبارة "جاز للطرفين أو لأحدهما أو من يمثلها التقدم بطلب إلى الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ إجراءات الوساطة"، ويوحى لفظ "جاز" بأن الطرفين يمكنهما التوقف عند حد المفاوضة الجماعية وأن طلبهما للوساطة يعد اختياريًا، والواقع أنه يجب أن يكون

<sup>1</sup> عمار زغبى، الطرق الودية لتسوية منازعات العمل الجماعية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 10، جامعة الوادي، الجزائر، جانفي 2015، ص ص 27-28.

استكمال الطرق السلمية إلزاميا وتلقائيا بحيث ينتقل الأطراف من المفاوضة إلى الوساطة ثم إلى التحكيم بصورة تلقائية في حالة فشل المرحلة السابقة في إنهاء النزاع.<sup>1</sup>

#### ✓ الوساطة:

هي إجراء يتفق بموجب أطراف النزاع الجماعي على إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع إلى شخص من الغير يدعى الوسيط يشترك الطرفان في تعيينه تتوج هذه العملية بأن يعرض الوسيط على الطرفين خلال الأجل الذي يحدده اقتراحات لتسوية النزاع المعروض عليه في شكل توصية معللة.<sup>2</sup>

أ- شروط الوسيط:

تولت المادة 172 من القانون الجديد بيان شروط الوسيط والتي تلزم لقيده في قائمة الوسطاء وهذه الشروط هي:

- الشرط الأول: أن تكون ذا خبرة في موضوع النزاع، ويعد استلزام هذا الشرط منطقيا حتى يستطيع الوسيط أن يساعد أطراف المنازعة الجماعية على حلها.

- الشرط الثاني: ألا يكون له مصلحة في النزاع، والواقع أن حياد الوسيط ونزاهته تجعل من هذا الشرط أمرا لازما، فالوسيط كالقاضي يجب أن يكون منزها عن الهوى والغرض وهو ما يعني ضرورة ألا يكون له أي مصلحة في النزاع وإلا فإنه سوف يغلب مصلحته على مصالح الطرف الآخر في النزاع. الشرط الثالث: ألا يكون قد سبق اشتراكه بأية صور في بحث النزاع أو محاولة تسويته، وحكمه هذا الشرط هي أن الوسيط إذا كان قد سبق له إبداء الرأي في النزاع فإنه سوف يتمسك بموقفه وسيكون متأثرا بموقفه السابق مما يجعل قراره ليس محايد ولا موضوعيا.

#### ب- إجراءات الوساطة:

تبدأ مرحلة الوساطة في أعقاب فشل المفاوضة الجماعية في إنهاء النزاع الجماعي حيث يقوم أطراف النزاع باختيار الوسيط من بين القائمة الخاصة بالوسطاء وذلك خلال ثمانية أيام من تاريخ تقديم طلب الوساطة، وإذا كان الوسيط الذي وقع عليه اختيار الأطراف يفتقد لأحد الشروط (...) أو انقضت مدة ثمانية أيام من تاريخ تقديم طلب الوساطة دون أن يختار الطرفان وسيطا فإن مديرية القوى العاملة المخصصة هي التي تقوم باختيار الوسيط وإخطاره بذلك، ومنذ إخطار الوسيط بالمهمة التي اختير لها تبدأ مرحلة الوساطة ولذلك يجب أن يرفق بالإخطار جميع الأوراق المتعلقة بالنزاع المعروض عليه، وقد يستدعي الأمر استعانة الوسيط

<sup>1</sup> مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 307.

<sup>2</sup> خليفي عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 62.

ببعض ذوي الخبرة حتى يمكنه إنجاز مهمته بنجاح (...)، ويحق للوسيط ببعض سماع أقوال أيا من طرفي النزاع أو الاطلاع على المستندات التي يراها ضرورية لتكوين عقيدته واستكمال رؤيته حول موضوع النزاع، وله في سبيل ذلك أيضا أن يطلب ما يلزم من بيانات أو معلومة تساعده على إنجاز مهمته، وفيما يتعلق بطبيعة دور الوسيط فإنه لا يعدو أن يكون محاولة التقريب بين وجهات نظر الطرفين فإذا لم يتمكن من ذلك فإنه يقدم لهما ما يراه ملائما من توصيات لإنهاء النزاع.

### ج- نتائج الوساطة:

قد ينجح الوسيط في مهمته ويقوم بإنهاء النزاع بين الطرفين في حالة قبولهما لما قدمه من توصيات وعندئذ يجب أن يقوم الوسيط بإثبات ما قبله الأطراف من توصيات وما لم يقبلوه وسبب الرفض، ويجب أن يوقع الطرفين والوسيط على الاتفاقية التي توصلوا إليها في سبيل إنهاء النزاع، حيث أن الوسيط لا يصدر قرارا ملزما بل مجرد توصيات فإنه من المتصور رفض الطرفين أو أحدهما لهذه التوصيات وفي هذه الحالة فإنه يلزم أن يكون هذا الرفض مسببا.

ويجوز للوسيط أن يعطي الطرف الراضى مهلة أقصاها ثلاث أيام لإعادة النظر في موقفه وقبول التوصيات، وفي نهاية المهلة المحددة للوسيط تستلزم المادة 178 من قانون العمل الجديد أن يقدم خلال أسبوع من انتهاء المهلة التي تمنح للطرف الراضى تقريرا إلى مديرية القوى العاملة المختصة ويجب أن يحتوي هذا التقرير على ملخص لموضوع النزاع وما قدمه الوسيط من توصيات وسبب ذلك وكذا بيان ما قبله الأطراف منها وما تم رفضه وأسباب الرفض، وإذا تحقق هذا الفرض الثاني أخفق الوسيط في إنهاء المنازعة فإنه يتم الانتقال للوسيلة السلمية التالية وهي التحكيم.<sup>1</sup>

### ج- التحكيم:

يعد التحكيم من أقدم الوسائل التي لجأ إليها الافراد من أجل حسم المنازعات التي تنشأ بينهم، وحظي التحكيم باهتمام في الماضي والحاضر، يتسم التحكيم بأهمية خاصة في كونه يساعد على فض المنازعات بطريقة ودية وسهلة مع المحافظة على بقاء العلاقة بين طرفي التحكيم.

\* تشكيل هيئة التحكيم واختصاصاتها:

- إحدى دوائر محكمة الاستئناف: التي تحددها الجمعية العمومية لكل محكمة استئناف في بداية كل عام قضائي أي في بداية أكتوبر من كل عام، ومن حيث الاختصاص المكاني فإن الدائرة المختصة هي التي

<sup>1</sup> مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سابق، ص 310.

يقع في نطاق اختصاصها المركز الرئيسي لمنشأة التي يتعلق بها النزاع، ويكون رئيس هذه الدائرة هو رئيس هيئة التحكيم والذي يرجح رأيه أحد الجانبين عند انقسام أعضاء الهيئة حول القرار اللازم.

- محكم عن صاحب العمل: وبطبيعة الحال فإن صاحب العمل سوف يختار محكما يتمتع بالكفاءة التي تضمن حماية مصالح صاحب العمل، وحرصا على وقت الهيئة وتمكينها لها من سرعة فض النزاع يجب تعيين محكم احتياطي يحل محل هذا المحكم الأصلي عند غاية لأي سبب.

- محكم عن التنظيم النقابي: تختاره النقابة العامة التي تمثل العمال أطراف النزاع ويجب أن يعين التنظيم النقابي محكما احتياطيا أيضا له الذات الحكمة التي ذكرناها بشأن المحكم الاحتياطي لصاحب العمل.

- محكم عن الوزارة المختصة: يختاره الوزير المختص ويقصد بالوزارة المختصة هنا وزارة القوى العاملة، ويجب أيضا أن تختار هذه الوزارة محكما احتياطيا يحل محل المحكم الأصلي عند اللزوم.

#### \* كيفية عمل هيئة التحكيم:

تبدأ هيئة التحكيم مهمتها بتحديد جلسة لنظر النزاع، ويحدد الرئيس الهيئة بحيث هذا الميعاد الذي يجب ألا يتجاوز 10 أيام من تاريخ ورود الملف إلى الهيئة، ويجب إخطار أعضاء الهيئة والمحكمون عن صاحب العمل والنقابة العمالية ووزارة القوى العاملة بتاريخ الجلسة قبل موعدها بثلاث أيام على الأقل، ووسيلة هذا الإخطار هي خطاب موصى عليه بعلم الوصول، ويجب أن تنتهي هيئة التحكيم من نظر النزاع وتفصل فيه في مدة أقصاها شهرا في يوم بدء نظر النزاع، ويحق لهيئة التحكيم في سبيل إنهاء النزاع الاطلاع على كافة المستندات الخاصة بالنزاع وكذا سماع الشهود والاستعانة بأهل الخبرة أو معاينة المنشأة.

ويصدر حكم هيئت التحكيم بأغلبية الآراء وحيث أن عدد أعضائها ليس وترا فإنه من المتصور أن يتساوى عدد أعضاء كل اتجاه وفي هذه الحالة يرجح الجانب الذي ينضم إليه رئيس الهيئة، ويجب أن يصدر حكم الهيئة مسبا ويعتبر بمثابة حكم صادر من محكمة الاستئناف بعد تذييله بالصيغة التنفيذية.

ويجب على هيئة التحكيم إعلان كل طرف من أطراف النزاع بصورة من الحكم خلال ثلاثة أيام من صدوره وذلك عن طريق خطاب موصى عليه بعلم الوصول. وتنتهي الهيئة مهمتها بإرسال ملف النزاع إلى مديرية القوى العاملة المختصة من أجل قيد منطوق الحكم في سجل خاص بحيث يكون لكل من ذوي الشأن استخراج صورة منه، وإذا استشكل أحد الأطراف في تنفيذ الحكم فإن هيئة التحكيم هي التي تخص بنظر

هذا الإستشكال وفقاً للقواعد المعمول بها في قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية، وتخص هيئة التحكيم في المواد المدنية والتجارية.<sup>1</sup>

#### ب- الطرق الغير سلمية لتسوية النزاعات العمالية الجماعية:

إن لم تنجح الوسائل السلمية السابقة ذكرها في إنهاء النزاع الجماعي فإن طرفي المنازعة قد يستخدموا وسائل أخرى غير سلمية، فالعامل مثلاً يمكنهم إعلان الإضراب كوسيلة للضغط على صاحب العمل حتى يستجيب لمطالبهم المهنية المشروعة، ولا يعدم صاحب العمل الوسيلة أيضاً للضغط عليهم حتى يذعنوا لمطالبه إذ يمكنه اللجوء للإغلاق.<sup>2</sup>

#### ✓ الإضراب:

يعرف الإضراب بأنه توقف العمال بشكل مؤقت عن تنفيذ العمل المستلزمين به بموجب العقود الفردية التي تربطهم بصاحب العمل، وذلك بسبب خلاف أو نزاع عمالي لتحسين ظروف العمل، ويمثل الإضراب السلاح الأقوى الذي يستخدمه العمال ضد صاحب العمل الأمر الذي يؤثر سلباً على وقف انتاجية المؤسسة وحصول خسائر مادية لصاحب العمل مع عماله مما قد يجعله عاجزاً عن تلبية طلباتهم أو الوفاء بالعقود المبرمة معهم، كما يعد الإضراب قراراً متفق عليه بين العمال كوسيلة ضغط على صاحب العمل للموافقة على شروطهم. والإضراب هنا المقصود به الإضراب العمالي والمسبب له نزاع عمالي جماعي للمطالبة بتحسين ظروف العمل، وليس الإضراب السياسي الذي يلجأ له العمال نتيجة قرار سياسي أو الاحتجاج على موقف اتخذته الحكومة.

أ- الشروط المتوجب توفرها في الإضراب ومشروعيته:

- أن لا يكون الإضراب ناتجاً عن نزاع محال للمحكمة العمالية أو مجلس التوفيق وهذا ما نصت عليه المادة رقم (134) من قانون العمل الأردني فإن استمر الإضراب رغم ذلك يعتبر غير مشروع. أن لا يكون الإضراب ناتجاً عن نزاع مشمول بأي قرار صادر عن المحكمة العمالية أو تسوية من مجلس التوفيق.

- أن يقوم العمال بإرسال اشعار إلى صاحب العمل لتبليغه بنيتهم قبل مدة لا تقل عن أربعة عشر يوماً من تاريخ الإضراب وتتضاعف المدة في حال كان الإضراب في المؤسسات الحكومية، وأن يكون سبب الإضراب واضحاً ومذكوراً في التبليغ مع تاريخ الإضراب، وأن يكون موقفاً من قبل العمال أو النقابة التي تمثلهم.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 325.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد عمرو، مرجع سابق، ص 336.

ب- الأثر القانوني للإضراب:

إذا حصل الإضراب نتيجة الاكراه أي أن بعض العمال قاموا بالإضراب عن العمل بالضغط والاكراه من زملائهم، فإن البعض لا يعتبر مضربين انما متوقفين عن العمل لسبب قهري، وسوف يعودون لعملهم حالما انتهت الظروف المسببة للإضراب، كذلك إذا صرح المضربون بعدم عودتهم إلى العمل نهائياً فيعد اضرابهم هذا انتهاء لعقودهم بالإرادة المنفردة، وفي هذه الحالة يتوجب عليهم بتبليغ صاحب العمل بإشعار يتضمن تركهم العمل قبل شهر من تاريخه، لكن تعد المشكلة القانونية هنا إن كانت نية العمال عدم تركهم للعمل بشكل نهائي وإن التوقف عن العمل مؤقتاً بسبب قرارات اتخذها صاحب العمل مثل تخفيض الأجور أو زيادة ساعات العمل، ويرى جانب من الفقه أن الإضراب عن العمل يعني الاستقالة وانتهاء العقد بالإرادة المنفردة خاصة في العقود غير محددة المدة.

#### ✓ الإغلاق :

يُعرف الإغلاق بأنه قيام صاحب العمل بإغلاق المؤسسة الذي يعمل فيها العمال، أو إيقافهم عن العمل بشكل جماعي أو جزئي بسبب نزاع عمالي، مع استعداده لفتح العمل بعد استجابة العمال على شروطه، وهو وسيلة يستخدمها صاحب العمل ضد عماله نتيجة نزاع عمالي جماعي، حيث يجرمهم من أجرهم خلال مدة الإغلاق، مما يضطرهم للاستجابة لشروطه بشكل كلي أو جزئي، والتساهل معه، وتعتبر صورة الإغلاق من المظاهر القلة التي يستخدمها اصحاب العمل لما تسببه لهم من أضرار وخسائر بسبب توقف الإنتاج، كما أنه يفيد المنافسين لصاحب العمل عن توقف الإنتاج، حيث أن العملاء سيذهبون إلى المنافسين له وقد لا يعودون ابدا للتعامل معه.

أ- مشروعية الإغلاق وشروطه:

الأصل في مشروعية الإغلاق أنه سمح به المشرع الأردني ولكن ضمن الشروط التي أقرها المشرع في المادة رقم (136) من قانون العمل الأردني حيث يعتبر الإغلاق غير مشروع في حالة أن النزاع محال إلى مندوب أو لجنة التوفيق، أو أنه صدر قرار بالمحكمة العمالية وتم تنفيذه في موضوع النزاع أو كذلك في حال أن النزاع قد تم تسوية فيه نافذة المفعول وكان الإغلاق بسببه، كما أنه يتوجب قبل الإغلاق أن يقوم صاحب العمل بتبليغ العمال بإشعار قبل 14 يوماً من تاريخ الإغلاق متضمناً فيه أسباب الإغلاق، وتتضاعف المدة إذا كان الإغلاق في إحدى مؤسسات الدولة.



ب- آثار الإغلاق:

أما تأثير الإغلاق على العقود على العقود الفردية فأجمع الفقه والقضاء باعتبارها عقود موقوفة وليست منتهية، وإذا كان الإغلاق مشروعاً فلا يلزم على صاحب المؤسسة دفع الأجور للعمال على فترة الإغلاق، أما إذا كان غير مشروعاً فيتوجب عليه الالتزام بدفع الأجور للعمال.<sup>1</sup>

ثالثاً- التمييز بين النزاع الجماعي والنزاع الفردي:

### 1- المعيار الأول: موضوع المنازعة:

موضوع المنازعة يعد مميّزاً بين النزاع الفردي والنزاع الجماعي، فالنزاع يعتبر جماعياً إذا تعلق بمصلحة جماعية أو بمصلحة مشتركة لعدد من العمال غير معينين بذواتهم سواء تعلق النزاع بشروط العقد، أو بظروف العمل أو تعلق بتغيير العقد أو تطبيقه. بينما يعتبر النزاع فردياً إذا كانت المنازعة مثارة بشأن عامل واحد معين بذاته أو أكثر من عامل معينين بذواتهم<sup>2</sup>، فموضوع النزاع الفردي حق عمالي ذاتي متعلق بعامل محدد بصورة شخصية، أما النزاع الجماعي فموضوعه يتعلق بعقد عمل جماعي أو تفسيره أو يتعلق بظروف العمل وشروطه، لذلك فهو يكتسب الصفة العامة غير الشخصية.<sup>3</sup>

### 2- المعيار الثاني: الغرض من المنازعة:

يمكن التمييز بين النزاع الفردي والنزاع الجماعي عن طريق الغاية من رفع النزاع، فإذا كان النزاع الغرض منه الاعتراف بحق فردي أو حمايته فإن النزاع يعد فردياً. أما إذا كان الغرض من النزاع يهدف إلى إنشاء حقوق عمالية جديدة من حيث المبدأ، فإن النزاع يعد جماعياً إلا إذا كان النزاع يتعلق بتفسير أو تطبيق عقد عمل جماعي قائم.<sup>4</sup> فالغرض من النزاع الفردي الاعتراف بحق عمالي فردي وحمايته، وهذا الحق بحسب الأصل موجود مسبقاً، أما الغرض من النزاع الجماعي فقد يكون الإقرار بحق يمس مصلحة مشتركة للعمال، إلا أنه لا يشترط فيه أن يكون موجوداً مسبقاً، فقد يتم الإقرار به لأول مرة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد خالد عطوي السعيدات، تنظيم عقد العمل الجماعي في ظل قانون العمل الأردني دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في القانون الخاص، جامعة الشرق الأوسط، مصر، 2020، ص ص 60-62.

<sup>2</sup> سيد محمود رمضان، مرجع سابق، ص 501.

<sup>3</sup> هيثم حامد المصاروة، مرجع سابق، ص 21.

<sup>4</sup> سيد محمود رمضان، مرجع سابق، ص 501.

<sup>5</sup> هيثم حامد المصاروة، مرجع سابق، ص 21.

## 3- المعيار الثالث: أطراف النزاع:

وطبقا لهذا المعيار فإن النزاع يعد جماعيا إذا رفعت الدعوى من المنظمات النقابية ونقابات أصحاب الأعمال المرتبطة بعقد العمل الجماعي حيث أن المصلحة التي تهدف إليها هذه الدعوى هي مصلحة جماعية، وتعد المصلحة متوافرة في هذه الدعاوي إذا وقع أي إخلال بأحكام عقد العمل الجماعي أيا كان الشخص الذي وقع منه أو عليه هذا الإخلال.

بينما في النزاع الفردي لا يجوز رفعه إلا ممن تكون له مصلحة محققة من عدم الإخلال بأحكام عقد العمل الجماعي وفي هذا يختلف أصحاب الأعمال عن العمال.<sup>1</sup>

فالنزاع الفردي يكون أحد طرفيه عاملا واحدا معينا بذاته أو عددا من العمال معينين بذاتهم، بينما يتطلب النزاع الجماعي لقيامه وجود مجموعة من العمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سيد محمود رمضان، مرجع سابق، ص 502.

<sup>2</sup> هيثم حامد المصاروة، مرجع سابق، ص 21.

## خلاصة:

يعتبر حدوث النزاعات العمالية أمر متوقع نظراً للطابع الحيوي والحركي لعلاقة العمل، ونظراً لخصوصية المنازعات العمالية من حيث أطرافها وأسبابها فقد خصصها المشرع بأنظمة إجرائية خاصة ومميزة لتسويتها سواءً في المراحل الأولى لظهورها أو المراحل الأخيرة لفضها، فالنزاعات الفردية فهي الخلافات بين العامل وصاحب العمل تمثلت طرق تسويتها في الطرق الودية والتسوية القضائية.

أما النزاعات الجماعية هي الخلافات التي تثور بين جميع العمال أو مجموعة منهم وأصحاب العمل، تتمثل طرق تسويتها في الطرق السلمية إن لم تسوى تلجأ إلى الطرق غير السلمية.

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في دراسة نزاعات العمل

تمهيد

أولاً- نظرية الصراع

ثانياً- نظرية العلاقات الإنسانية

ثالثاً- نظرية الإدارة العلمية

رابعاً- نظرية اتخاذ القرار

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر تحديد الإطار النظري لأي مشكلة بحث أمر مهم لفهم معطيات الواقع، لأن الاعتماد على الجانب التطبيقي وحده معناه إنكار أسباب الظواهر الحقيقية، سواء كان هذا الإنكار ضمنيا أو صريحا، حيث تعتبر النظريات نقطة استدلال الباحث حول موضوعه وهي الضامن لاندماج البحث في المجموعة العلمية. ولهذا سوف نسعى في هذا الفصل إلى عرض أهم النظريات التي تناولت موضوع النزاعات العمالية كنظرية الصراع، والعلاقات الإنسانية، والإدارة العلمية ونظرية اتخاذ القرار.

## أولاً- نظرية الصراع:

تبنى المقاربة الصراعية على مفهوم الصراع والاختلاف حول السلطة والقوة، فأصحاب هذه النظرية يبرزون أهمية الخلاف والنزاع داخل المجتمع، ويركزون بذلك على قضايا السلطة والتفاوت و النضال ويميل هؤلاء إلى أن المجتمع يتألف من مجموعات متميزة تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة ووجود هذه المصالح المنفصلة، ويعني احتمال قيام الصراع بين الجماعات يظل قائماً على الدوام، وأن بعضها قد ينتفع أكثر من غيره من استمرار الخلاف، ويميل الملتزمون بنظريات الصراع إلى دراسة مواطن التوتر بين المجموعات المسيطرة والمستضعفة في المجتمع و يسعون إلى فهم الكيفية التي تنشأ بها علاقات السيطرة وتدوم.<sup>1</sup>

وأبرز ممثلي هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني "رالف داهرندوف" ففي أبرز مؤلفاته "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي" 1959 يرى أن الصراع ينتج بشكل أساسي عن الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على السواء.

ويشير داهرندوف إلى أن المجتمع في الغالب يتألف من جماعتين متضادتين إحداهما مسيطرة وأخرى خاضعة، يحدث عادة صراع بينهما نتيجة لوجود حالات من عدم الرضى حول كيفية تقسيم الموارد المادية مثل: السلطة، والدخل والملكية، وأيضاً لوجود ما يسمى بالرموز الثقافية وهو نوع من الأسباب التي تؤدي إلى انسجام بين البشر أو إلى وجود خصام والخصام في هذا السياق قد يتحلى في الاختلاف على مفهوم السلطة المادية، فمن له الحق في السلطة وتملكها؟، ولماذا؟، هو سؤال يسمح بنشوب صراع.

وتتجلى ملامح نظرية الصراع عند داهرندوف بوضوح أكثر في النقاط التالية:

- كل مجتمع عرضة لعمليات التغيير.
  - كل مجتمع يتضمن الصراع والاتفاق وهي عملية شمولية.
  - كل عنصر يسهم في عدم التكامل داخل النسق ويؤدي إلى التغيير.
  - كل مجتمع يرتكز على قهر بعض أعضائه للبعض الآخر.<sup>2</sup>
- ويعد لويس كوزر من بين أهم أصحاب منظور الصراع الحديث، تتضمن نظريته عناصر كل من المنظور الوظيفي ومنظور الصراع ومن مؤلفه وظائف الصراع الاجتماعي حيث عالج الصراع على اعتباره أنه جانب هام من جوانب الحياة يوجد في جميع المجتمعات.

<sup>1</sup> جميل حمداوي، نظريات علم الاجتماع، الشاملة الذهبية، السعودية، 2015، ص 37.

<sup>2</sup> زيات فيصل، مخطار ديدوش محمد، نظرية الصراع الاجتماعي من منطق كارل ماركس إلى منطق داهرندوف، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، الجزائر، مجلد 2، عدد 1، 2019، ص ص 389-390.

وقد قام كوزر بتعريف الصراع تعريفاً واسعاً على اعتباره أنه الكفاح حول القيم، والمطالبة بالمكانة النادرة، والقوة، والموارد، كما أنه يتمثل في تلك الحالة التي يكون فيها هدف الجماعات المتصارعة التخفيف من حدة الضرر أو الأصابة أو التخلص من منافسيهم.

كما قام بدراسة كل من وظائف الصراع والأضرار أو المعوقات أو الخلل الوظيفي الناجم عن الصراع بين جماعتين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الترابط والتماسك الداخلي لكل جماعة، وعلى سبيل المثال، نجد أن أعضاء فريق كرة السلة الذين يستعدون لإحدى المباريات الهامة قد يزداد ترابطهم وتماسكهم الداخلي استعداداً للمباراة الهامة القادمة، كما قد يؤدي الصراع والمنافسة إلى ترابط الأحزاب المتعارضة وزيادة تماسكها، وذلك عندما يؤدي الصراع إلى جذب انتباه الذين يشغلون مراكز القوة وشعورهم بحاجة المجتمع إلى الإصلاح.<sup>1</sup>

ثانياً- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون، وليس الصراع وقد انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني، والتنبؤ به، والتحكم فيه في ضوء نظرية العلاقات الإنسانية.<sup>2</sup>

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظرة إلى المنظمة أو المصنع أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها في ذلك يبنى على إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجانب احتياجاته المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرخاء والتكيف.

وترجع أهمية العلاقات في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان وكذلك التكيف النفسي للفرد، بما يتضمنه ذلك من نواتج كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي بها، وزيادة كفايته الإنتاجية، ومن الآثار الإيجابية للعلاقات

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 101.

<sup>2</sup> حسين رشوان، نظريات في علم اجتماع التنظيم الأبعاد المتعددة-النظريات البنائية الوظيفية، مؤسسة شباب الجامعة، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، مصر، 2018، ص 82.

الإنسانية في مجال العمل زيادة الإنتاجية، جودة الإنتاج، انخفاض عدد المنازعات، انخفاض شكوى العاملين ومطالبتهم.<sup>1</sup>

وعليه، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كنتيجة للدراسات التي أجريت في مصنع الهاوثورن التي أشرف عليها التون مايو وزملائه.

فأول ما بدأ به التون مايو في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن يحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح التون مايو أن العامل ليس كائننا سيكولوجيا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في:

- 1- المنظمة بناء اجتماعي.
- 2- للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.
- 3- تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- 4- للجماعة الغير رسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- 5- إشباع القادة للأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملين.
- 6- رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.<sup>2</sup>

### ثالثاً- نظرية الإدارة العلمية (التايلورية):

نشأت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها، فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا، سياسيا شمل التوسع في الطرق ووسائل المواصلات الحديثة، والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير.

<sup>1</sup> محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، مصر، 1999، ص 65.

<sup>2</sup> بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 21، 2015، ص ص 61-62.



كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، ومن العوامل التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم.<sup>1</sup>

انحصرت مشاكل الإدارة في تلك الفترة في الخسائر والإسراف في الإنتاج، وكان ذلك نتيجة لما كان سائد في المصانع من ترك الحفاظ على الآلات وترك العامل بتصرف لوحده، حيث كان العامل هو الذي يحدد بنفسه مستويات الإنتاج التي تناسبه، كان الأفراد كسالى، وغير قادرين على تنظيم الأعمال، فكان العمال لا يبذلون كل جهدهم لاعتقادهم أن الزيادة في الإنتاج سيترتب عنها البطالة. تؤكد هذه النظرية على أن للعمال حافزا ودافعا هاما يؤثر في تحسين دخولهم ويتطلب ذلك الاهتمام ببعض الخصائص مثل: تقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات التخصص، وتسلسل السلطة، واتباع الطرق العقلانية الرشيدة.

لقد لاحظ تايلور حينما كان يعمل رئيسا بشركة (midvale steel go) أن الإدارة تحمل رؤساء العمل بمسؤوليات أكبر من مقدرتهم الفنية، أكثر من ساعات عملهم المحددة، حيث اقترح تنظيم جديد أطلق عليه لفظ "التنظيم الوظيفي" حيث قسمهم إلى مجموعتين تتألف كل مجموعة في أربعة خبراء: المجموعة الأولى: تلتزم بالأعمال المكتبية والإدارية مثل: دراسة الوقت، وتنظيم التكاليف، إعطاء التعليمات...

المجموعة الثانية: تلتزم بأعمال الإنتاج كسرعة دوران الآلات والتصليلات والتفتيش. كما يطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج **التنظيم الآلي (الميكانيكي)** نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات ونظرت إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آليا، وتجاهلت العنصر البشري، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة جديدة على مستوى القاعدة من كل العمال وأعضاء النقابات العمالية وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل.<sup>2</sup>

تقوم هذه النظرية وفق مبادئ علمية هي:

1- تحقيق التطوير الإداري الحقيقي من خلال تقسيم عمل الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسب طريقة

لأداء كل مهمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين.

<sup>1</sup> حسين رشوان، مرجع سابق، ص ص 53-54.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 97.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين.

4- تقسيم العمل.

5- اختبار وتقييم الحلول للتأكد من فعاليتها أو عدم كفاءتها.

لكن المشكلة الرئيسية التي تدافع عنها النظرية التaylorية هي أنه لا يوجد تضارب في المصالح والأهداف، وبالتالي فإن النزاعات والتوترات والصراعات داخل المصنع غير مبررة. وبما أن الإدارة تحقق فوائدها ومصالحها فإنها تعتبر كذلك للعاملين، وطالما وصل العامل إلى مستوى الكفاءة فلن يؤدي ذلك إلا إلى زيادة أجوره وزيادة عوائد الإدارة والعاملين.

لا يعتقد تايلور أن الأفكار التي تقوم عليها حركة الإدارة العلمية ستحدث ثورة في أذهان العمال والإدارة الذين هم العناصر الرئيسية للمصنع، وإقناعهم بضرورة التعاون وإزالة النزاعات والتوترات، ونشر السلام والأمن داخل المصنع وتحقيق المواءمة بين توجهات الإدارة والعاملين ومواءمة أهدافهم من خلال بناء الثقة بدلا من الشك بينهم، وبالتالي القضاء على العداء المستمر بينهم.

كان الهدف من دراسة تايلور التي سميت بالإدارة العلمية، هو تغيير العلاقة بين الإدارة والعاملين في ذلك الوقت، والتي اتسمت بعدم الثقة والصراع بين طرفي عملية الإنتاج، فقد كان العمال يطالبون المسؤولين بزيادة رواتبهم وإلا فإنهم سيضربون عن العمل ويبطئون من سرعته، في حين الإدارة كانت تعمل على تقليل تكاليف الإنتاج وحل مشاكل العمال باستخدام فصل العمال عن العمل.

ولحل هذه المشكلة، رأى تايلور ضرورة احداث تغيير في طريقة تفكير كل من الإدارة والموظفين، ولا يمكن القيام بذلك إلا من خلال تطبيق جانبي عملية الإنتاج لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، من خلال صرف أعينهم عن الربح المحقق للعمل على زيادة الإنتاج ومن هناك زيادة ربح للمنظمة التي يعود بالفائدة على الطرفين، حيث تعطي الإدارة أجورا عالية وصاحب العمل أرباحا أكثر. هذا من شأنه أن يمنع الصراع بين العمال والمسؤولين.

رابعاً- نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار أحد مدارس التنظيمات، وهي تعني البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى وضع معين.

عملية اتخاذ القرارات عملية ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة، غير أن القرارات يجب أن تكون رشيدة لأنها أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

وينصرف اهتمام علماء نظريات صنع القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلى دراسة قضيتين: الأولى: طبيعة عملية صنع القرار في علاقتها باستقرار أو نمو التنظيمات، الثانية: رؤية التنظيم كنسق مفتوح تحدد البيئة من صنع القرار الرشيد وذلك من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم.

ومن بين الفرضيات الأساسية لنظرية صنع القرار عند هيربرت سيمون:

1- يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية.

2- إن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان أفضل المدخل لفهم وتحليل التنظيم.

من هذه الرؤية الازدواجية لدراسة التنظيم في مقابل ما تتطلبه الوظيفة الأساسية له من ضرورة التحديد الواضح للإطار الذي يتحرك فيه الفرد عند صنع قراراته، يقدم سيمون فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد كعضو في التنظيم، ويرى أن تحقيق التوازن يعتمد على معيار ذاتي كدرجة رضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم.<sup>2</sup>

من هذه الرؤية الازدواجية لدراسة التنظيم في مقابل ما تتطلبه الوظيفة الأساسية له من ضرورة التحديد الواضح للإطار الذي يتحرك فيه الفرد عند وضع قراراته، يقدم سيمون فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد كعضو في التنظيم، ويرى أن تحقيق التوازن يعتمد على معيار ذاتي كدرجة رضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم.

ويضيف سيمون بعدا هاما إلى جانب فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد، وتمثل هذا البعد في خصائص البنية التنظيمية التي لا تخلو من توترات وصراعات، ومحاولة التنظيم استخدام أساليب ضبط مقننة تحكم مجال وضع القرارات (تقسيم العمل، نسق متدرج من السلطة...).

يتأثر القرار بمجموعة من العناصر: القرار نفسه أو الموقف والمشكلة وطبيعتها حيث يتأثر بمعايير

قياسية ثابتة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين رشوان، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص 105.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 106.

كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بمتخذي القرار، وهم الأفراد والجماعات الذين يتمتعون بحق إصدار القرار، وتتحصر عملية اتخاذ القرار في: الفردي والجماعي. كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بقدرات الفرد وخصائصه الذهنية والجسمانية.

كما تتأثر أيضا بمراحلها والخطوات التي تمر بها، وفيما يلي هذه الخطوات:

1- الوعي بوجود مشكلة والحاجة إلى اتخاذ القرار.

2- تشخيص وتحديد المشكلة.

3- تحديد مقاييس اتخاذ القرار.

4- تحديد بدائل الحل.

5- تقييم بدائل الحل.

6- اختيار أنسب بديل.

أكد هيربرت سيمون أنه لا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم باعتبارهم آلات وأدوات بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم، كما يتصفون بقدرات محدودة وقدر محدود من المعرفة وبطاقات محددة في حل المشكلات.

وقدم تانبوم وشميت تحليلا للمستويات المختلفة للمرؤوسين في صنع القرار وتمثل هذه الدرجات أنماطا مختلفة من القيادة أو الإدارة، وهي:

1- صنع الرئيس للقرار منفردا ثم تبليغه لمرؤوسيه دون شرح لأسباب القرار أو إقناعهم به.

2- صنع الرئيس للقرار ثم شرحه لمبرراته محاولا التخفيف من وقع انفراده بالقرار ومبررا لهم أسبابه ومبينا لهم ميزاتة.

3- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته للمرؤوسين لإجراء حوار للتعرف على استفساراتهم بشأن القرار.

4- صنع الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره.

5- عرض الرئيس للمشكلة ودعوته المرؤوسين للتقدم بمقترحاتهم وحلولهم.

6- تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها وتفويض الأمر للمرؤوسين للوصول إلى قرار من خلال مشاركته معهم.

7- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى القرار النهائي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين رشوان، مرجع سابق، ص ص 89 - 90.

وهكذا يتبين أن عملية أخذ القرار مهمة، فهي تساعد على دراسة الإدارة لأنها تساعد على تحليل وفهم المنظمة، ومع ذلك وحتى الوقت الحاضر فهي نظرية غير تنظيمية إلى حد كبير لأنها تتعامل مع القرارات التي يتخذها الأفراد دون مراعاة لأوضاعهم.

## خلاصة:

على الرغم من النظريات السوسولوجية المختلفة حول قضية النزاعات العمالية، فإن لدى كل من نظرية الصراع والإدارة الإدارية العلمية وغيرهم وجهات نظر حول نزاعات العمل، لكن هذه الأخيرة تظل قضية أساسية لها أسباب، وهي أسباب تكون في أي مؤسسة صناعية، حتى لو تختلف من قطاع نشاط إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، حسب الظروف السائدة في المجتمع وتبقى الدراسات متواصلة لوضع طرق لتسوية نزاعات العمل.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية

تمهيد

أولاً- الإجراءات المنهجية للدراسة

ثانياً- تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها

ثالثاً- النتائج العامة للدراسة

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر الجانب النظري للدراسة خطوة هامة في البحث العلمي لأنه يمكن الباحث من الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة، إضافة إلى الجانب الميداني الذي يعد جانب مهما في القيام بأي دراسة يمكن من خلالها عرض وتفسير وإثبات لما تم عرضه في الجانب النظري.

ولقد تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية كمنهج الدراسة ومجالاتها، وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة، وبعدها تم تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها واستخلاص النتائج.



## أولاً- الإجراءات المنهجية للدراسة:

## 1- منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والتنفيذ، يعتمد الباحث لإنجاز بحثه، لتنظيم أفكاره وتحليلها، وعرضها للوصول إلى حقائق حول الظاهرة أو الحدث لموضوع الدراسة.<sup>1</sup>

يعرفه محمد بدوي: "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة."<sup>2</sup>

واستناداً إلى إشكالية البحث وطبيعة الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي باعتبار الدراسة استطلاعية وصفية إلى استكشاف ومعرفة أسباب النزاعات العمالية الفردية والجماعية. ومن هنا فقد تم الاستعانة بهذا المنهج لتحديد مشكلة البحث وصياغتها صياغة علمية عن طريق جمع معطيات الجانب الميداني وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

## 2- أدوات جمع البيانات:

## أ- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع المعلومات تتميز بالدقة، بل أنها أدق وسيلة يتم من خلالها رصد سلوك الظاهرة قصد تفسيرها وتحديد العلاقة بين متغيراتها والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً.<sup>3</sup>

فلا يخلو أي بحث علمي من ملاحظة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة ما، ثم تسجيل ذلك السلوك وخصائصه.

وقد استخدمنا الملاحظة المباشرة أثناء عملية اختيار موضوع الدراسة من خلال ملاحظتنا للإضرابات في بعض الأحيان لموظفي المؤسسة والاستطلاعات التي قمنا بها عبر مواقع التواصل الاجتماعي عن هذه الإضرابات وآراء المجتمع عن الخلافات والنزاعات داخلها، ومن هنا جاء الفضول لمعرفة أسباب هذه النزاعات التي تؤدي إلى الإضرابات ومعرفة كيفية تصدي المؤسسة لهذه المشاكل. أما الجانب الميداني فقد لاحظنا أن هناك علاقات رسمية فقط ولا توجد علاقات خارج العمل.

<sup>1</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص 53.

<sup>2</sup> مجموعة مؤلفين، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019، ص 14.

<sup>3</sup> مهدي زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفقه للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 69.

وعليه فقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة.

#### ب- الاستمارة:

تعد استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث الاجتماعية، هذا ما يدفع الباحث إلى بذل الجهد من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة.<sup>1</sup> هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.<sup>2</sup>

ولقد طبقنا هذه الأداة التي تكونت من أربع محاور رئيسية بالإضافة إلى البيانات الشخصية، وتحتوي في مجملها على 28 سؤال موزعين على أربع محاور، احتوت الاستمارة على 27 سؤال مغلق وسؤال مفتوح أردنا فيه معرفة آراء المبحوثين واقتراحاتهم لتسوية النزاعات العمالية داخل مؤسسة سونلغاز بقالمة. وتتمثل هذه المحاور في:

-المحور الأول: بيانات أولية خاصة بالمبحوثين.

-المحور الثاني: بيانات خاصة بظروف العمل داخل المؤسسة وعلاقتها بالنزاعات.

-المحور الثالث: بيانات خاصة باتخاذ القرارات لدى العمال وعلاقتها بنزاعات العمل.

-المحور الرابع: بيانات خاصة بالأجر ونزاعات العمل.

-المحور الخامس: بيانات خاصة بالترقية داخل المؤسسة وعلاقتها بالنزاعات.

#### ج- المقابلة:

تعتبر المقابلة محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء أهداف بحث.<sup>3</sup>

وهي أيضاً أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، وهي تستخدم في مجالات متعددة، ويشيع استعمالها حين يكون للبيانات صلة وثيقة بآراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع

<sup>1</sup> محمد عبد السلام، *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، مكتبة نور، السعودية، 2020، ص 56.

<sup>2</sup> ربيحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، *مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 82.

<sup>3</sup> محمد سرحان علي محمودي، *مناهج البحث العلمي*، دار الكتب، ط 3، اليمن، 2019، ص 141.

معين، كما تصلح المقابلة لجمع معلومات من مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة.<sup>1</sup> هي معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث. ومنه استخدمنا هذه التقنية في البحث عن طريق أسئلة موجهة لرئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بقالمة بغية الوصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بالمؤسسة حيث تم أيضا مقابلة المكلفة بالاتصال التي زودتنا بمعلومات كتعريف المؤسسة ووظائفها.

#### د- الوثائق والسجلات:

تعتبر من بين الأدوات التي يستعين بها الباحث في جمع المعلومات التي تساعد في دراسة موضوعه التي هو بصدد القيام به، وتتمثل في جمع المعطيات من أرقام إحصائية ومعلومات وصفية حول مجتمع الدراسة، ولقد استعنا في هذه الدراسة ببعض الوثائق المتوفرة لمؤسسة سونلغاز كالهيكال التنظيمي للمؤسسة والشعار الخاص بها.

### 3- مجالات الدراسة

#### أ- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية قالمة، أنشأ مركز التوزيع قالمة سنة 1979، وكان مقره في حي عقابي قالمة، وتم تحويله إلى حي الشهيد أومرزوق حسين في سنة 1985 المقر الحالي، يحدها من الجهة الشرقية متوسطة محمد عبدو، ومن الجهة الغربية حديقة سريدي، ومن الجهة الجنوبية دار البلدية ومن الجهة الشمالية دار الخرناجي، وهي تابعة لشركة التوزيع لولاية عنابة، مكلفة في نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات، من وظائفها ضمان نوعية واستمرارية الخدمة، تطوير شبكات الكهرباء والغاز للزبائن الجدد، ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات، ضمان التوازن بين العرض والطلب، تسويق الكهرباء والغاز<sup>2</sup>، وقد تم اختيار هذه المؤسسة بالضبط نظرا للملاحظات والمعلومات واستطلاعنا على مواقع التواصل الاجتماعي أنها تعاني الكثير من الإضرابات العمالية، وهذا ما يعكس نظريتنا حول وجود نزاعات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 329.

<sup>2</sup> معلومات تم الحصول عليها من مديرية سونلغاز بقالمة.

## ب- المجال الزمني:

مرت هذه الدراسة بفترتين زمنيتين الأولى في الجانب النظري والثاني في الجانب الميداني:

✓ الجانب النظري:

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة منذ بداية شهر فيفري 2022 حيث كانت البداية بجمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة واستمر ذلك حتى اكتمال الجانب النظري في شهر ماي 2022.

✓ الجانب الميداني:

كان في بداية 18 أبريل 2022، حيث تمت مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بقالمة وفيها تم التعرف على ميدان الدراسة وجمع بعض المعلومات حول المؤسسة، وفي 20 أبريل 2022 تم إنجاز الاستمارة وتعديلها وتحكيمها من طرف بعض أساتذة القسم، ثم تم توزيعها في 28 أبريل 2022، واستغرقت عملية جمع الاستمارات من الميدان حوالي 15 يوما أي إلى غاية 12 ماي 2022، ثم شرعنا في مراجعة البيانات وتفريغها في جداول إحصائية وتفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج.

## ج-المجال البشري :

تمثل المجال البشري لهذه الدراسة في مجموعة العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة، والمقدر عددهم ب: 459 عامل حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 70 عامل موزعين على مختلف مصالح مديرية سونلغاز بولاية قالمة.

## 4- عينة الدراسة:

يعتبر تحديدها من أهم الصعوبات التي تواجه الباحث، فهي المرآة لنتائج بحثه، فالتمثيل الجيد للعينة ينعكس إيجابا على صحة نتائج البحث، وهي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة.

ويمكن تعريفها أنها مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي.<sup>1</sup>

وبعد اختيارنا المجتمع الأصلي للدراسة تأتي مرحلة تحديد العينة التي ستجرى عليها الدراسة، بتحديد نوعها وحجمها بطريقة تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة، وبما أن موضوع الدراسة يتمحور حول "نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية"، قمنا باختيار عينة عشوائية قصدية شملت موظفي مؤسسة سونلغاز بقالمة، حيث تم توزيع 70 استمارة واسترجاع 61 استمارة.

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص78.

ثانياً- تحليل البيانات وتفسيرها:

1- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	ك	%
ذكر	45	73.77
أنثى	16	26.22
المجموع	61	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن أغلب أفراد العينة ذكور بنسبة 73.77٪، بينما بلغت نسبة الإناث 26.22٪ من العينة، ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة العمل من جهة وطبيعة المجتمع من جهة أخرى، وهو الشيء الذي يستثني المرأة ووجودها فيها وعدم قدرتها على إنجاز الأعمال الصعبة، بحيث لاحظنا أن عمل المرأة يقتصر على الجانب الإداري، إضافة إلى تقاليد المجتمع الذي يقيد أحياناً عمل المرأة في بعض القطاعات.

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن	ك	%
35 - 27	09	16.98
43 - 36	18	33.96
51 - 44	18	33.96
52 فأكثر	08	15.09
المجموع	*53	100

يبدو من خلال الجدول رقم (02) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة من 36-43 سنة و44-51 سنة بنسبة 33.96٪ وهو ما يمثل 18 مبحوث من كل فئة، في حين نجد أن 09 أفراد من العينة المختارة والتي تمثل 16.98٪ تتراوح أعمارهم من 27-35 سنة، في حين نجد 08 من أفراد العينة المختارة والتي تمثل 15.09٪ تتراوح أعمارهم من 52 سنة فأكثر، وبالتالي فمن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة المختارة هم كهول.

\* عدد التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

## جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
ابتدائي	00	00.00
متوسط	04	06.55
ثانوي	12	19.67
جامعي	45	73.77
المجموع	61	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (03) المتعلق باستجابات الموظفين حول المستوى التعليمي، أن الاتجاه العام يتجه نحو ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 73.77% في حين نجد في الاتجاه المعاكس ذوي المستوى التعليمي الابتدائي المنعدم والمتوسط الذي يمثل 6.55%، ومنه يتضح لنا أن العمل في هذه المؤسسة يتطلب مستوى تعليمي جامعي حتى يضمن السير الحسن للمؤسسة، والذي يستدعي معرفة وتكوين عاليين بالتعامل مع الوسائل والأفراد.

## جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	ك	%
أعزب/عزباء	18	30.00
متزوج (ة)	42	70.00
أرمل (ة)	00	00.00
مطلق (ة)	00	00.00
المجموع	*60	100

يبدو من خلال الجدول رقم (04) أن أغلب أفراد العينة متزوجين بنسبة 70%، يليها فئة العزاب بنسبة 30%، وبالتالي فالمتزوجون منهم لهم مسؤولية عائلية، أما فئة العزاب يحاولون تقرير مصير مستقبلهم.

\* عدد التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

## جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طريقة التوظيف

طريقة التوظيف	ك	%
اختبار مهني	35	63.63
شهادة علمية	20	36.36
المجموع	*55	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (05) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طريقة التوظيف، أن نسبة 63.63% من الموظفين تحصلوا على الوظيفة عن طريق اختبار مهني، تليه فئة الموظفين المتحصلين على الوظيفة عن طريق شهادة علمية بنسبة 36.36% وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف داخل الإدارة التي تمر بالمسابقة بالدرجة الأولى، أما أصحاب الشهادات فهم فئة قليلة لهم تخصصات مطلوبة في هذا الميدان.

## جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	ك	%
من سنة إلى 5 سنوات	05	08.19
من 6 إلى 10 سنوات	15	24.59
أكثر من 10 سنوات	41	67.21
المجموع	61	100

يتبين من الجدول رقم (06) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل أن الاتجاه العام يتجه إلى أفراد العينة الذي يملكون الأقدمية وهي فئة من 10 سنوات إلى أكثر بنسبة 67.21% في ين نجد الاتجاه المعاكس الأقدمية من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 8.19%، ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن غالبية الموظفين هم عمال دائمون تزيد أقدمتهم أكثر من 10 سنوات، وبالتالي فغالبية الموظفين عايشوا مختلف مراحل المؤسسة التي مرت بها.

\* مجموع التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

ثانياً - بيانات خاصة بظروف العمل داخل المؤسسة وعلاقتها بالنزاعات:

جدول رقم (07): يوضح مدى ملائمة ظروف العمل داخل المؤسسة

			الاحالات	ك	%
			نعم	41	67.21
			لا	20	32.78
الأسباب	ك	%			
كثرة الضوضاء	16	40.00			
الرطوبة والحرارة	07	17.50			
ساعات العمل	05	12.50			
ضعف الإضاءة	07	17.50			
أخرى تذكر	05	12.50			
المجموع	*40	100			
			المجموع	61	100

نستشف من الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد العينة يرون أن ظروف العمل ملائمة داخل المؤسسة بنسبة 67.21%، في حين أن 32.70% منهم يرون أن ظروف العمل غير ملائمة بسبب كثرة الضوضاء بنسبة 40%، والرطوبة والحرارة وضعف الإضاءة بنفس النسبة 17.50%، تليها بقية الأسباب الأخرى المتنوعة.

\* مجموع التكرارات يفوق عدد المبحوثين الذين أجابوا بـ (لا)، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار.



## جدول رقم (08): يوضح مدى رضا العامل عن عمله داخل المؤسسة

			الحوالات	ك	%
			نعم	47	77.04
			لا	14	22.95
الأسباب	ك	%			
علاقتك مع مديرك سيئة	01	5.00			
عدم اشتراكك في اتخاذ القرار	02	10.00			
وجود تهميش	05	25.00			
اللامساواة والعدالة	10	50.00			
أخرى تذكر	02	10.00			
المجموع	20 <sup>1</sup>	100			
			المجموع	61	100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (08) والذي يمثل رضا العامل عن عمله داخل المؤسسة أن 77.04% من أفراد العينة راضين عن عملهم، أما 22.95% من المبحوثين أقروا بعدم الرضا عن العمل داخل المؤسسة، بسبب غياب العدالة والمساواة التي تمثلت في 50% ووجود تهميش الذي قدرت بنسبة 25%، فالرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة يحقق للعامل منفعة من جهة ويساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل في طاقات العاملين، بحيث تمكن الإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وتصورها بالرضا.

## جدول رقم (09): يوضح مدى تركيز العامل في عمله

الحوالات	ك	%
نعم	20	32.78
لا	41	67.21
المجموع	61	100

توضح المعطيات الواردة في الجدول (09) والذي يمثل تركيز العامل أثناء قيامه بعمله، أن 67.21% من العمال يركزون في عملهم وهذا راجع إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة لأنها تتطلب التركيز، أما نسبة 32.78% من المبحوثين صرحوا بعدم التركيز في العمل.

\* عدد التكرارات يفوق عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

## جدول رقم (10): يوضح مدى الرغبة في الذهاب إلى العمل

الحالات	ك	%
نعم	20	33.89
لا	39	66.10
المجموع	59*	100

يبين الجدول رقم (10) والذي يمثل ما إذا كان العامل يشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل أم لا، أن 66.10% يرغبون في الذهاب إلى العمل وهذا راجع إلى التزاماتهم الشخصية أو العائلية أو حبهم للعمل الذي يقومون به، وفي المقابل نجد 33.89% من المبحوثين يشعرون بعدم الرغبة في الذهاب إلى العمل وكل فرد له أسبابه الخاصة التي تفرض عليه هذا الشعور.

## جدول رقم (11): يوضح ما إذا كان العامل يحاول خلق مشاكل للتوقف عن العمل

الحالات	ك	%
نعم	06	10.16
لا	53	89.83
المجموع	59**	100

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن 89.83% من المبحوثين أقرروا أنهم لا يحاولون خلق مشاكل للتوقف عن العمل يمكن إرجاع هذا إلى القوانين الرديئة داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة 10.16% من المبحوثين الذين أقرروا أنهم يحاولون خلق نزاعات للتوقف عن العمل ويمكن حصر هذا في أسباب شخصية كالغيرة أو المحسوبية من حيث تشغيل عامل في مكانه.

\* عدد التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

\*\* عدد التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

جدول رقم (12): يوضح مدى وجود نزاع داخل المؤسسة ونوعه

			ال حالات	ك	%
%	ك	نوع النزاع	نعم	33	55.93
60.60	20	نزاع فردي			
09.09	03	نزاع جماعي			
30.30	10	كلاهما معا			
100	33	المجموع			
			لا	26	44.06
			المجموع	*59	100

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (12) والذي يمثل حدوث نزاع داخل المؤسسة، أن 55.93% من أفراد العينة أقروا بوجود نزاع داخل المؤسسة الذي تمثل في النزاع الفردي بنسبة 60.60% ونزاع فردي وجماعي معا بنسبة 30.30%، وهذا راجع إلى الواقع الذي لا يمكن أن تكون مؤسسة خالية من النزاع سواء أن يكون نزاع بين العمال وأرباب العمل بسبب تضارب المصالح وتعارضها واختلاف الأهداف والتميز بين العمال وانخفاض الأجور، ظروف العمل، الترقيات، أو بين العامل وصاحب العمل بسبب المساس بالحقوق والالتزامات المترتبة عن عقد العمل، وكذلك الأجور والمنح والتعويضات. أما 44.06% من أفراد العينة أقروا عدم وجود نزاع داخل المؤسسة، يمكن أن نرجع هذا السبب لوجود سرية في المؤسسة لهذا لا يصرحون بالنزاع أو لتخوفهم من قوانين المؤسسة.

جدول رقم (13): يوضح مدى تدخل الإدارة عند حدوث نزاع

ال حالات	ك	%
نعم	19	35.18
لا	03	05.55
أحياناً	32	59.25
المجموع	**54	100

\* عدد التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

\*\* مجموع التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

يوضح الجدول رقم (13) والذي يمثل تدخل الإدارة في حالة حدوث النزاع أن 59.25% من أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة أحيانا ما تتدخل عند حدوث نزاع في المؤسسة، أما 35.18% صرحوا بتدخل الإدارة في حدوث نزاع، وخلاصة القول أن النزاعات العمالية واردة سواء تدخلت الإدارة أم لم تتدخل، ولا توجد أي مؤسسة خالية من هذه النزاعات مهما كانت طبيعتها.

ثالثا - بيانات خاصة باتخاذ القرارات لدى العمال وعلاقتها بنزاعات العمل:

جدول رقم (14): يوضح مدى مشاركة العاملين للرئيس في اتخاذ القرارات

الحالات	ك	%
نعم	27	44.26
لا	16	26.22
أحيانا	18	29.50
المجموع	61	100

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن أكبر فئة من المبحوثين أقرت بأنها تشارك الرئيس في اتخاذ القرار بنسبة 44.26%، وهذا راجع إلى تقبل الاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين والاجتماعات، أما الفئة الأخرى التي قدرت بنسبة 26.22% أقرت بأنها لا تشارك الرئيس في اتخاذ القرارات ويرجع ذلك إلى انتماء الإدارة الجزائرية على العموم بالمركزية، أو عدم قدرة الفرد على اتخاذ القرارات المعقدة بطريقة رشيدة، وهنا تصبح وظيفة التنظيم هي التي تحدد نطاق القرارات التي كان سيتخذها كل عضو.

جدول رقم (15): يوضح مدى إعطاء العامل فرص للتعبير عن آرائه

الحالات	ك	%
نعم	44	72.13
لا	07	11.47
أحيانا	10	16.39
المجموع	61	100

يوضح الجدول رقم (15) والذي يمثل مدى إعطاء فرصة للعامل في التعبير عن آرائه، أن 72.13% لهم فرصة في التعبير عن آرائهم داخل المؤسسة في حدود الوظيفة، نظرا للمستوى التعليمي العالي في المؤسسة، وفي المقابل نجد 11.47% ليس لديهم فرص في التعبير عن آرائهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى القيود الموجودة بين العمال وأصحاب العمل.

جدول رقم (16): يوضح ما إذا كان عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار يخلق نزاعات داخل المؤسسة

الحالات	ك	%			
نعم	25	40.98			
			خلق مشاكل	20	57.14
			الإضراب عن العمل	02	05.71
			التغيب عن العمل	06	17.14
			أخرى تذكر	07	20.00
المجموع	*35	100			
لا	16	26.22			
أحياناً	20	32.78			
المجموع	61	100			

من خلال الجدول رقم (16) نجد 40.98% من المبحوثين صرحوا بأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يخلق نزاعات، وهذا ما جعل العمال يشعرون بعدم الرغبة في العمل أصلاً، مما ينتج عنه خلق مشاكل بنسبة 57.14% اللجوء للإضراب عن العمل، التغيب عن العمل بنسبة 17.14%، بينما نسبة 26.22% عبروا لنا عن مشاركتهم في اتهاذ القرار وهي نسبة أقل مقارنة مع نسبة المبحوثين الذين أقرروا أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار.

رابعاً- بيانات خاصة بالأجر ونزاعات العمل:

جدول رقم (17): يوضح مدى رضا العامل عن راتبه مقابل أتعابه

الحالات	ك	%
نعم	40	65.57
لا	12	19.67
أحياناً	09	14.75
المجموع	61	100

يوضح الجدول رقم (17) أن 65.57% من المبحوثين يرون أن الراتب الذي يتقاضونه يعكس المجهود الذي يقدمونه في العمل، والسبب حسب رأينا يعود إلى القناعة الذاتية، أو يمكن أن المؤسسة تقدم للعمال إعانات وحوافز مادية ومعنوية وظروف ملائمة للعمل داخل المؤسسة.

\* مجموع التكرارات يفوق مجموع الذين أجابوا بـ نعم، لأنه هناك من أجاب عن هذا السؤال بأكثر من اختيار.

## جدول رقم (18): يوضح ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العامل يكفي لتكملة الشهر

			ك	%	الحالات
			29	47.54	نعم
طرق المطالبة بالحقوق	ك	%	21.31	13	لا
عن طريق الاضراب عن الطعام	01	07.69			
خلق نزاعات	00	00.00			
التغيب عن العمل	01	07.69			
ترك العمل	00	00.00			
أخرى تذكر	11	84.61			
المجموع	13	100			
			19	31.14	إلى حد ما
			61	100	المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) أن نسبة 47.54% من المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يكفي لتكملة الشهر نتيجة لتلبية المتطلبات اليومية، أما الفئة الأخرى من العينة المختارة بنسبة 21.31% صرحت بأن الراتب لا يكفي لتكملة الشهر ولا يغطي جميع متطلبات الحياة اليومية فليجأ العامل في هذه الحالة إلى المطالبة بالزيادة عن طريق الإضراب عن العمل والتغيب عن العمل تمثلت بنسبة 7.69%، وطرق أخرى مختلفة للمطالبة بحقه بنسبة 84.61%.

## جدول رقم (19): يوضح مدى تناسب الأجر مع المؤهل العلمي

الحالات	ك	%
نعم	44	72.13
لا	17	27.86
المجموع	61	100

يوضح الجدول رقم (19) أن 72.13% من أفراد العينة أقرروا أن الأجر يتناسب مع المؤهل العلمي للعامل، و27.86% منهم أقرروا بعدم تناسب الأجر مع المؤهل العلمي للعامل، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف المستوى التعليمي بين العمال.

## جدول رقم (20): يوضح مدى تقاضي العامل لأجر أثناء قيامه بأعمال إضافية

الحالات	ك	%
نعم	13	21.66
لا	47	78.33
المجموع	61	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (20) أن 78.33% من العمال لا يتقاضون أجر في حالة قيامهم بأعمال إضافية، وهذا ما يجعلهم يقومون بزرع البلبلة والتغيب عن العمل ويمكن تطويرها إلى إضراب، وفي المقابل نجد 21.66% عبروا لنا أنهم يقومون بأعمال إضافية داخل المؤسسة ويتقاضون أجرا ماديا عليها. جدول رقم (21): يوضح مدى بقاء العامل في المؤسسة في حالة إيجاد أجر أفضل في مؤسسة أخرى

الحالات	ك	%
نعم	29	50.87
لا	28	49.12
المجموع	57*	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن 50.87% من المبحوثين يفضلون البقاء في المؤسسة رغم إيجادهم لأجر أفضل في مؤسسة أخرى، وربما يعود السبب في ذلك إلى الرضا عن العمل والولاء لهذه المؤسسة والسنوات التي أمضاها فيها، في حين أن بعض العاملين صرحوا بسبب البقاء في هذه المؤسسة هو استقرارها مقارنة بمؤسسات أخرى، ونسبة 49.12% صرحوا بعدم تفكيرهم في البقاء إذا وجدوا أجر أفضل، نظرا لضعف الأجر وظروف أحسن.

\* عدد التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

الجدول رقم (22): يوضح مدى تقديم المؤسسة لتقديرات مادية للعمال في حالة حصولها على أرباح

الحالات	ك	%	النتيجة	ك	%
نعم	57	95.00			
لا	03	05.00	الإضراب عن العمل	01	25.00
			التغيب عن العمل	00	00.00
			التخريب	00	00.00
			خلق النزاعات	01	25.00
			أخرى تذكر	02	50.00
المجموع	*60	100	المجموع	*04	100

يوضح الجدول رقم (22) أن 95% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تقدم لهم تقديرات مادية عند حصولها على أرباح، في حين نجد نسبة 5% من أفراد العينة أقرروا بعدم منحهم من هذه الأرباح، وفي هذه الحالة يلجأ العمال إلى خلق نزاعات بنسبة 25%، والإضراب بنسبة 25% وطرق أخرى تعبر عن مطالبهم وتعود أسباب ذلك إلى وجود التهميش واللامساواة بين العمال.

خامسا- بيانات خاصة بالترقية داخل المؤسسة وعلاقتها بالنزاعات:

جدول رقم (23): يوضح مدى وجود ترقيات في المؤسسة

الحالات	ك	%
نعم	47	78.33
لا	13	21.66
المجموع	***60	100

من خلال الجدول رقم (23) المتعلق بالترقية نجد أن نسبة 78.33% من أفراد العينة قد ترقوا منذ دخولهم للمؤسسة، ويمكن أن يكون بسبب غياب النظام الخاص بالترقية وعدم وجود العدل والمساواة في الترقية بين العمال.

\* مجموع التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

\*\* مجموع التكرارات يفوق عدد المبحوثين لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار.

\*\*\* مجموع التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.



## جدول رقم (24): يوضح نظام الترقيات الذي تدير عليه المؤسسة

			ك	%	الحالات
	ك	أساس الترقية			
13.72	07	على أساس الخبرة	77.04	47	نعم
05.88	03	على أساس الكفاءة			
56.86	29	كلاهما معاً			
23.52	12	أخرى تذكر			
100	*51	المجموع			
			22.95	14	لا
			100	61	المجموع

يتبين لنا من الجدول رقم (24) أن نسبة 77.04% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تدير وفق نظام معين للترقيات، يتمثل في الترقية على أساس الخبرة بنسبة 13.72% وعلى أساس الكفاءة والخبرة معاً بنسبة 56.86%، أما الفئة الأخرى من المبحوثين أقروا أن المؤسسة ليس لديها نظام للترقية بنسبة 22.95% وإنما تكون الترقية على أسس أخرى كالمعارف والقرابة ومنه تدير على أسس شخصية.

## جدول رقم (25): يوضح مدى وجود نزاعات بسبب الترقية داخل المؤسسة

ك	%	الحالات
42	73.68	نعم
15	26.31	لا
**57	100	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (25) بأن 73.68% من العمال يصرحون بوجود نزاعات داخل المؤسسة بسبب الترقية، واعتبروه سبب رئيس لنشوب النزاع داخل المؤسسة، في حين عبرت لنا نسبة 26.31% من العمال عن عدم وجود هذه النزاعات، ولا ندري سبب هذا التصريح إن كانوا متخوفين أم بسبب آخر.

\* مجموع التكرارات يفوق عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار.

\*\* عدد التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

جدول رقم (26): يوضح مدى وجود نزاع بين العمال والإدارة

الحالات	ك	%
نعم	40	66.66
لا	11	18.33
أحياناً	09	15.00
المجموع	*60	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن الاتجاه العام يتجه نحو حدوث نزاع بين العمال والإدارة، وهذا بنسبة 66.66% وربما هذا راجع لأسباب كثيرة منها عدم وجود حوار وعدم إعطاء الرئيس مجال للعمال لإبداء آراءهم، وعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات أو بسبب الترقيات...إلخ.

الجدول رقم (27): يوضح مدى وجود حساسيات بين العمال إذا تم ترقية عامل دون آخر

الحالات	ك	%
نعم	42	73.68
لا	15	26.31
المجموع	**57	100

توضح لنا المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) بأن نسبة 73.68% من أفراد العينة يصرحون بوجود حساسيات بينهم إذا حصل ترقية عامل دون آخر، أما نسبة 26.31% من المبحوثين أقروا بعدم حدوث هذه الحساسيات.

\* عدد التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

\*\* عدد التكرارات يقل عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من لم يجب عن هذا السؤال.

جدول رقم (28): يوضح الحلول المقترحة التي يمكن للمؤسسة اتخاذها لتسوية النزاعات بين العمال

الحلول	ك	%
المشاركة في اتخاذ القرار	08	12.30
العدالة في الترقيات	15	23.07
العدل والمساواة بين العمال	25	38.46
تفعيل أداة الحوار بين العمال والإدارة	10	15.38
أخرى تذكر	07	10.76
<b>المجموع</b>	<b>65*</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (28) أن من بين الحلول المقترحة التي يمكن للمؤسسة اتخاذها لتسوية النزاعات بين العمال نجد العدل والمساواة بين العمال بنسبة 38.46٪، تليها العدالة في الترقيات بنسبة 23.07٪، وتفعيل أداة الحوار بين العمال والإدارة بنسبة 10.76٪، ثم المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 12.30٪، وهذا ما يعكس حسن التسيير والرضا عن العمل وبالتالي تفادي هذا النوع من النزاعات.

#### ✓ النتائج العامة:

بعد إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بقالة حول موضوع "النزاعات الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية توصلنا إلى جملة من النتائج على النحو الآتي:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين أكدوا لنا أن ظروف العمل ملائمة في حين أن البعض أكد عكس ذلك بسبب كثرة الضوضاء بالدرجة الأولى، كما أوضح المبحوثين أيضا أنهم راضون عن العمل، وبالتالي لا يحاولون خلق مشاكل للتوقف عن العمل، غير أن أغلب المبحوثين أكدوا على وجود نزاعات داخل المؤسسة خاصة النزاع الفردي، مما يتطلب تدخل الإدارة.

2- بينت نتائج الدراسة أن معظم المبحوثين يشاركون في اتخاذ القرار وإعطاء فرصة للتعبير عن آرائهم، أما الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار في بعض الأحيان فإن هذا ينتج عنه خلق نزاع ومشاكل داخل المؤسسة والتغيب عن العمل، كما توصلت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين راضون عن الأجر الذي يتقاضونه مقابل أتعابهم، وبالتالي فهم يؤكدون على أن الأجر كافي لتكملة الشهر، والبعض الآخر أقر

\* عدد التكرارات يفوق عن مجموع أفراد العينة، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اقتراح.

عكس ذلك ويتم في هذه الحالة اللجوء إلى الاضراب والتغيب عن العمل بالدرجة الأولى، ومن ناحية أخرى أكد المبحوثين أن الأجر يتناسب مع المؤهل العلمي للعامل.

3- توصلت الدراسة إلى أن معظم المبحوثين لا تقدم لهم المكافآت في حالة القيام بأعمال إضافية، كما نجد هناك تقارب كبير بين المبحوثين في حالة البقاء في المؤسسة عند إيجاد أجر أفضل بين القبول والرفض، أما في حالة حصول المؤسسة على التقديرات مادية أقر معظم الأفراد أنهم يستفيدون من هذه التقديرات والقليل منهم أقر ذلك فيتم اللجوء هنا إلى الإضراب وخلق نزاعات.

4- كشفت نتائج الدراسة أن معظم العمال تم ترقيتهم منذ دخولهم للمؤسسة على أساس الكفاءة والخبرة معاً، وهنا نجد أغلبية المبحوثين أكدوا أن الترقية سبب من أسباب نشوب النزاعات داخل المؤسسة بين العمال والإدارة، وبالتالي هناك حساسية بين العمال عند ترقية عامل دون آخر.

5- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن من بين المقترحات التي يراها المبحوثين مناسبة لتسوية النزاعات العمالية داخل المؤسسة ضرورة العدل والمساواة بين العمال، والعدالة في الترقيات، وتفعيل أداة الحوار بين العمال والإدارة، والمشاركة في اتخاذ القرار... إلخ، وهنا يمكن القول أن نزاعات العمل تعتبر من الموضوعات المتغيرة باستمرار ويصعب تحديدها دقيقاً، ولهذا حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على هذه الظاهرة التي يشوبها الغموض، والتي تحتاج إلى المزيد من الدراسات للوقوف عليها قصد إيجاد الحلول المناسبة لها.

خاتمة

## خاتمة:

إن ظاهرة النزاع داخل المؤسسات يعتبر حتمية، لا يمكن منع حدوثه ولكن يمكن الاستفادة من آثاره الإيجابية والسلبية، قد تظهر بين العمال في بعض الأمور والقضايا، تختلف أسباب نشوء النزاع العمالي فمنها الخاصة بظروف العمل ومنها المتعلقة بالأجور والعلاوات والترقيات بالإضافة إلى وجود أسباب أخرى تخص سوء التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، كما أنه لكل نوع من هذه الأسباب أثر سواء كان سلبا أو إيجابيا.

وقد أحيطت مسألة النزاعات بعناية كبيرة من قبل التشريعات العمالية خصصت لكل نوع من أنواع النزاعات سواء الفردية أو الجماعية أحكام وقواعد قصد الوقاية منها وعلاجها، وتقاديا لنشوب خلاف بين العامل والمستخدم عمل المشرع الجزائري على التصدي لمختلف المنازعات الفردية من خلال مجموعة من الإجراءات والقوانين التي تساهم في كيفية تنظيم وتسوية هاته النزاعات إذ تتم التسوية بمرحلتين تتمثل في التسوية الودية أمام الهيئة المستخدمة ومكتب المصالحة وإما رفع النزاع أمام القضاء، أما النزاعات الجماعية فتتم التسوية عن طريق التفاوض، الوساطة، إضافة إلى اللجوء التحكيم إلا في بعض الأحيان لا يسوى النزاع فيصل إلى الإضراب الذي يعتبر وسيلة ضغط مشروعة لفض النزاع الجماعي، فصاحب العمل يسعى دائما اللجوء إلى جميع الطرق السلمية.

وعليه، ومما سبق نستنتج من خلال هذه الدراسة أن أسباب النزاع العمالي بأنواعه داخل أي مؤسسة جزائرية كانت بالدرجة الأولى هي نزاع مصالح أي نزاعات اقتصادية تتمحور حول انخفاض الأجور نتيجة ذلك تدني مستوى المعيشة، ظروف العمل كالحرارة، الرطوبة... إلخ، غياب العدل والمساواة بين العمال غياب العدل في الترقيات، إضافة إلى أسباب أخرى، وهذا ما يؤثر على نشوب النزاعات داخل المؤسسات وتطوره إلى الإضراب وإذا تطلب الأمر يصل إلى الإغلاق.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً- الكتب:

- 1- إعتاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
- 2- بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة للكتاب، جسور للنشر والتوزيع، ط 2، 2003.
- 3- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
- 4- جميل حمداوي، نظريات علم الاجتماع، الشاملة الذهبية، السعودية، 2015.
- 5- جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط 2، لبنان، 2009.
- 6- حسين رشوان، نظريات في علم اجتماع التنظيم الأبعاد المتعددة-النظريات البنائية الوظيفية، مؤسسة شباب الجامعة، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، مصر، 2018.
- 7- خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2011.
- 8- خليفي عبد الرحمان، الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 9- رأفت دسوقي محمود، إجراءات التقاضي في منازعات العمل الفردية والجماعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.
- 10- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 11- رشيد واضح، منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (مضمونها، أنواعها، طرق تسويتها)، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 4، الجزائر، 2007.
- 12- سليمان أحمية، آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، الجزائر، 2011.



- 13- سليمان أحمية، قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن "القانون الاتفاقي"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1998.
- 14- السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 15- سيد محمود رمضان، الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي، دراسة مقارنة مع التطبيقات القضائية لمحكمتي التمييز والنقض، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 4، الأردن، 2014.
- 16- طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 17- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 18- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016.
- 19- كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 20- مجموعة مؤلفين، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019.
- 21- محمد سرحان علي محمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 3، اليمن، 2019.
- 22- محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، السعودية، 2020.
- 23- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 24- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، مصر، 1999.
- 25- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 26- مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005.

27- مهدي زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفقه للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1998.

28- نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

29- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993.

30- هيثم أحمد المصاروة، النظام القانوني للتوفيق في النزاعات دراسة تحليلية في علاقات العمل الجماعية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

31- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

ثانياً- الرسائل الجامعية:

32- أحمد إبراهيم العلوان، النزاعات والإضرابات وأثر بيئة وظروف العمل على الاستثمار، صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني، الأردن، 2016.

33- بكوش الهام، عقون ابتسام، دور مفتشية العمل في الحد من نزاعات العمل بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمفتشية العمل "بجيجل"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، الجزائر، 2016.

34- بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير -جيجل-)، رسالة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

35- رحمانى إسحاق، النزاعات العمالية وأثرها على علاقات العمل (دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية للمنظمات تيكجدة، مركب سور الغزلان)، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.

36- عبد الوهاب برتيمة، المفاوضات الجماعية كآلية لتسوية نزاعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه في القانون الخاص، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

- 37- عيساني محمد، أنظمة منازعات العمل الفردية، رسالة دكتوراه في العلوم تخصص القانون، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2016.
- 38- عيسى العلاوي، الوسائل السلمية لتسويات منازعات العمل الجماعية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه دولة في القانون، جامعة الجزائر، 2011.
- 39- فلوسية العلجة، تسوية نزاعات العمل الفردية في القانون الجزائري، مذكرة ماستر قانون أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019.
- 40- محمد خالد عطوي السعيدات، تنظيم عقد العمل الجماعي في ظل قانون العمل الأردني دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في القانون الخاص، جامعة الشرق الأوسط، مصر، 2020.
- 41- مساعدي خولة، بوردهم وردة، المنازعة العمالية الجماعية، مذكرة ماستر في قانون أعمال، جامعة قالمة، الجزائر، 2014.
- 42- مسكار خديجة، قدوري عبد الكريم، نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على أداء الأفراد، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم، جامعة سعيدة، الجزائر، 2013.
- 43- مغربي ابتسام، سلام فاطمة، النزاعات العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية العمومية للإسمنت بصور الغزلان، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البويرة، الجزائر، 2017.
- 44- منصوري سعاد، المناصب المأجورة بمبادرات محلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
- 45- وزاني أسماء، واقع النقابة في تسيير الإضراب، دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة عين البيضاء، مذكرة ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2012.
- ثالثاً- المجالات العلمية:
- 46- بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

47- رقولي كريم، النزاع الدولي وإدارة النزاع الدولي: مدخل مفاهيمي معرفي، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، العدد 1، جامعة سطيف، الجزائر، 2019.

48- زيات فيصل، مخطار ديدوش محمد، نظرية الصراع الاجتماعي من منطق كارل ماركس إلى منطق داهرنودوف، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، مجلد 2، عدد 1، 2019.

49- عبد الكريم بوحמידة، الطرق الودية لتسوية نزاعات العمل الفردية في ظل قانون 90-04، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 8، جامعة الجلفة، دس.

50- عمار زغبلي، الطرق الودية لتسوية منازعات العمل الجماعية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 10، جامعة الوادي، الجزائر، جانفي 2015.

51- المير سميرة، اتفاقيات العمل الجماعية ودورها في تسوية المنازعات، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 05، العدد 04، جامعة مستغانم، الجزائر، 2020.

#### رابعاً- المواد القانونية:

52- المادة 03 و 04 من القانون المتعلق بنزاعات العمل الفردية.

53- المادة 02 من قانون 04/90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل.

54- المادة 08 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل.

55- المادة 77 من قانون علاقات العمل رقم 11/90

56- المادة 75 و76 من قانون علاقات العمل رقم 11/90.

#### خامساً- لقوانين والمراسيم التنفيذية:

57- قانون 05.82 المتعلق بالوقاية من الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها.

58- قانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.

59- قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل.

#### سادساً- المواقع الإلكترونية:

60- إبراهيم علي ربابعة، إدارة الصراع والنزاع، شبكة الألوكة، <https://library-iq.blogspot.com>

تمت زيارة الموقع بتاريخ 23 ديسمبر 2021، الساعة: 17:47.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول:

## النزاعات الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-قالمة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

أ.د/ حواوسة جمال

إعداد الطالبتين:

✓ غلوم رميساء

✓ سيساوي ليليا

أختي الكريمة، أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع النزاعات الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية، لذا يُرجى الإجابة بصراحة وصدق وبدقة وموضوعية على هذه الأسئلة لما فيه خير للعلم والمجتمع، وحتى لا تضيق الجهود المبذولة في هذا البحث هدرًا. مع العلم أن المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

مع شكرنا وتقديرنا على تعاونكم معنا

2022/2021

أولاً-البيانات الشخصية:

1-الجنس:	ذكر	أنثى
2-السن:.....		
3-المستوى التعليمي: ابتدائي	<input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/>
4- الحالة العائلية: أعزب/عزباء	<input type="checkbox"/>	متزوج(ة) <input type="checkbox"/> أرمل(ة) <input type="checkbox"/> مطلق(ة) <input type="checkbox"/>
5- طريقة التوظيف: اختبار مهني	<input type="checkbox"/>	شهادة علمية <input type="checkbox"/>
6- الأقدمية في العمل: من سنة إلى 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	من 6 سنوات إلى 10
	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات

ثانياً- بيانات خاصة بظروف العمل داخل المؤسسة وعلاقتها بالنزاعات:

7- هل ترى أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة ؟

نعم  لا

• في حالة الإجابة بـ: لا لماذا ؟

كثرة الضوضاء

الرطوبة والحرارة

ساعات العمل

ضعف الإضاءة

أخرى تذكر .....

8- هل أنت راض عن عملك داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

• في حالة الإجابة بـ: لا لماذا؟

علاقتك مع مديرك سيئة

عدم اشتراكك في اتخاذ القرار

وجود تهمة

اللاعادلة واللامساواة

أخرى تذكر .....

9- هل تشعر بعدم القدرة على التركيز أثناء قيامك بعملك ؟

نعم  لا

10- هل تشعر بعدم الرغبة في الذهاب إلى عملك ؟

نعم  لا

11- هل يحاول العمال خلق مشاكل ونزاعات لتوقفك عن العمل ؟

نعم  لا

12- هل سبق ووقع نزاع داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

• في حالة الإجابة بـ: نعم ما نوعه ؟

نزاع فردي  نزاع جماعي  كلاهما معًا

13- في حالة نشوب نزاع هل تتدخل الإدارة ؟

نعم  لا  أحيانًا

ثالثًا- بيانات خاصة باتخاذ القرارات لدى العمال وعلاقتها بنزاعات العمل:

14- هل تشارك رئيسك في اتخاذ القرارات ؟

نعم  لا  أحيانًا

15- هل يعطي لك فرصة في التعبير عن آرائك ؟

نعم  لا  أحيانًا

16- هل عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يخلق نزاعات داخل المؤسسة ؟

نعم  لا  أحيانًا

• في حالة الإجابة بـ: نعم كيف ذلك ؟

خلق مشاكل

الإضراب عن العمل

التغيب عن العمل

أخرى تذكر

رابعًا-بيانات خاصة بالأجر ونزاعات العمل:

17- هل أنت راض عن الراتب الذي تتقاضاه نظير أتعابك ؟

نعم  لا  إلى حد

ما

18- هل راتبك يكفيك لتكملة الشهر ؟

نعم  لا  إلى حد ما

• في حالة الإجابة بـ: لا، كيف تلجأ للمطالبة بالزيادة ؟

عن طريق الإضراب عن العمل

خلق نزاعات

التغيب عن العمل

ترك العمل

أخرى تذكر

19- هل تصنيفك في سلم الأجور يتناسب مع مؤهلك العلمي ؟

نعم  لا



20- عند قيامك بأعمال إضافية، هل تتقاضى عليها أجر؟

نعم  لا

21- إذا وجدت عملاً بأجر أفضل، هل تفضل البقاء في هذه المؤسسة؟

نعم  لا

22- في حالة حصول المؤسسة على أرباح، هل تقدم للعمال تقديرات مادية؟

نعم  لا

• في حالة الإجابة بـ: لا، هل يقوم العمال بـ:

الإضراب عن العمل

التغيب عن العمل

التخريب

خلق النزاعات

أخرى تذكر .....

خامساً- بيانات خاصة بالترقية داخل المؤسسة وعلاقتها بالنزاعات:

23- هل ترقبت منذ دخولك لهذه المؤسسة؟

نعم  لا

24- هل هناك نظام للترقيات تدير عليه مؤسستك؟

نعم  لا

25- في حالة الإجابة بنعم على أي أساس تتم هذه الترقيات؟

على أساس الخبرة

على أساس الكفاءة

كلاهما معاً

أخرى تذكر .....

26- هل تحدث نزاعات داخل المؤسسة بسبب الترقية؟

نعم  لا

27- هل سبق ووقع نزاع بين العمال والإدارة بسبب الترقيات؟

نعم  لا

28- هل تحدث حساسية بين العمال عند ترقية عامل دون آخر؟

نعم  لا  أحياناً

29- حسب رأيك، ما هي الحلول المقترحة التي يمكن للمؤسسة اتخاذها لتسوية النزاعات بين العمال؟

.....  
.....



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

ناحية التوزيع ش — ررق

مديرية التوزيع قالمسة



SDC



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

Région de Distribution Est  
Direction de Distribution de Guelma





